مهارات التدريب

Training Skills

تأليف

الأستاذ الدكتور / حمدي شاكر محمود



بسم الله الرحمن الرحيم

ح دار الأندلس للنشر والتوزيع ، ١٤٢٧هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

محمود ، حمدي شاكر

مهارات التدريب / حمدي شاكر محمود - حائل ١٤٢٧هـ

٢٥٠ ص ؛ ١٧×٢٤ سم

ردمك : ٥-٨-٩٦٩١-٩٩٦٠

١- التدريب الإداري أ- العنوان

ديوي ٦٥٨,٣١٢٤ ١٤٢٧/٧٠٥٢

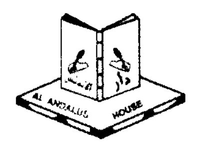
رقم الإيداع : ١٤٢٧/٧٠٥٢

ردمك : ٥-٨-٩٦٩١-٩٩٦٠

الطبعة الأولى ١٤٢٧هـ-٢٠٠٦م

تم الإخراج الفني للكتاب و تصميم الغلاف

بدار الأندلس للنشر والتوزيع بحائل



دار الأندلس للنشر والتوزيع

المملكة العربية السعودية – حائل ت الإدارة ٠٥٣٢٥٦٤٥ فاكس ٠٥٣٢٥٦٤١ ، ٠٥٣١٩٥٥٩ ص ب ٢٠١٧ المكتبة الرئيسية حي المطار شارع رشيد الليلاء ت ٠٥٣٣٣٣٤١ / ٠٥٣٢٦٦٦١ فرع دوار الساعة ت ٠٥٣٣٣٧٠٠جده ت: ٠٢٦٨٩٣٨٠٠

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى أهله وصحبه ومن سن بسنته واهتدى بهديه إلى يوم الدين .. أما بعد :

من يستقرئ مجال التدريب، ويدرس أدبياته بمنهج سليم، ويتقصى برامجه بوعي صحيح يدرك أنه يجابه تغيرات متنامية وسريعة توجب ترتيب الأولويات، وتحديد الأسبقيات في ضوء التطور التقني المذهل والبث الحي للبرامج التدريبية، وتدفق المعلومات الفائق، والاكتشافات العلمية، واحتياجات سوق العمل، ومتطلبات التنمية لوجود قاعدة علمية قوية الأساس، والاستغلال الأمثل للموارد باعتباره أهم سمات العصر، وعليه تعالت الصيحات، ودوّت الدعوات للانتقال من التعليم التقليدي إلى التدريب والتطبيق Application ، ولم يعد المتعلم مستودعاً للمعلومات بل أضحى التعليم ظهيراً معرفياً للتدريب للتعامل مع متطلبات وحاجات متنوعة، بحثاً عن بدائل غير تقليدية للكوادر والقوى البشرية وصولاً إلى الأهداف المنشودة لكي تنحى منحاً إيجابياً ينعكس على الأداء ابتداء وانتهاء.

والمتقصي لأدبيات التدريب يدرك بجلاء أنه ليس مقصوراً على فئة، ولا موقوفاً على طالب أو خريج، ولا عجب فإن الاتجاهات الحديثة أهلت الوالدين لاستخدام برامج التدخل الأسري لمشاركة الآباء في ورش عمل للقراءة مع الأطفال، وتعليم مهارات التعلم والدراسة والنجاح، والتدريب المستمر والتعامل مع خبرات الحياة، وتفعيل دور التعليم المنزلي، والتطوير الذاتي كحاجة ملحة.

ويدرك كذلك إن التدريب نظام متكامل له مدخلاته ومخرجاته يوجب على الأجهزة والمؤسسات الاستنفار لاكتساب الخبرات العملية لمواكبة التغيرات العالمية التي تجتاح القرية الكونية أو القرية الإلكترونية وما أقضت إليه من حراك يشكل تحدياً كبيراً لخطط وبرامج التعليم ليعايش الناشئة ثقافة التدريب والبحث عن المهارة باعتباره جزء لا يتجزأ من التنمية وأحد مدخلاتها ويشارك في حركة النمو الإنساني كمدخل لتنمية القوى البشرية من خلال التدريب الإداري.

وبات التدريب قبل وأثناء الخدمة امتداد لمرحلة الإعداد المستمر ومن المرتكزات لرفع المستوى، وتحقيق عائد أكثر كفاءة وجودة في ضوء التغير الذي طرأ والتسارع الذي يطرأ على طبيعة وآليات تحصيل العمل والإنتاج الأمر الذي ترتب عليه متطلبات واحتياجات تدريبية متجددة ومتطورة من خلال عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

ويمثل التخطيط Planning **المرحلة الأولى** في استراتيجيات التدريب لتنمية القوى البشرية، ويعني به التخطيط المسبق كعصب للتدريب وفق الإمكانات والمستلزمات المتاحة، وبالرغم من الجهود المبذولة هنا وهناك إلا أن بعض البرامج المقدمة أو المقترحة لا تلبي التطلعات لعدم الاعتماد على مرجعيات التخطيط كحاجات الميدان، ومتطلبات سوق العمل، والدراسات الميدانية، والمواءمة بين المدخلات والمخرجات، وبعضها ذات طبيعة تقليدية قد تجاوزها الزمن، دون تعديل أو تحديث يذكر، وغياب التفاعل المزدوج، والتواصل المنقوص لبرامج يخطط لها منظرون، لا تلبي احتياجات الميدان، مع قلة اكتراث واهتمام المسئولين، وتدني

دافعية المتدربين، أو عزوفهم بسبب أشكال التدريب التقليدي الأمر الذي ينعكس سلباً على التدريب والمتدربين والعاملين في التدريب.

كما أن التدريب في حاجة إلى إستراتيجية لتحديد الكادر التدريبي، وكذلك الفئات المستفيدة، ومستوى الحاجة من خلال برامج ذات مستويات إثرائية سواء كانت أفقية في عدد من الموضوعات، أو إثرائية رأسية لموضوع معين في تخصص أو عدة تخصصات وصولاً لأهداف التنمية الإدارية بشكل خاص والتنمية الشاملة بشكل عام.

وتحديد مستوى المتدرب ومعرفة نواحي القوة والضعف يتطلب تحديد الحد الأدنى للمهارات والكفايات اللازمة للمعلم مثلا كي يؤدي عمله بكفاءة مقبولة مطروحاً منها مايمتلكه بالفعل على أسس سليمة ومدروسة، ولتحديد مجال الاحتياج سواء التدريب أو المتعلم، أو المحتوى، أو التقويم، وكذلك مادة الاحتياج من مهارات أداء العمل على أكمل وجه، واتجاهات المدرب نحو مادته ورسالته، أو معلومات ثقافية يتطلبها، وتحليل واجباته وكفاياته أو يوصي بها المشرف والعاملون في الميدان ويقترحها المختصون، ويتضمن التخطيط تحديد الوقت المخصص للتدريب كل عام أو فصل دراسي لمدة يوم أو أسبوع أو عدة أشهر على شكل برامج طويلة أو قصيرة في فترات مسائية أو صباحية في ضوء الاحتياجات التدريبية المطلوبة وظروف المتدربين وإمكانية تنمية القوى البشرية من خلال التدريب الإداري سواء من حيث الكم أو النوع لما له من أثر على كفاءة Effectency وفاعلية القوى العاملة مما يتلاءم مع احتياجات التنمية وتبسيط نظم العمل وتنمية السلوك الإيجابي، وتحسين بيئة العمل من أجل تحقيق خطط التنمية بكفاءة عالية وبأقل التكاليف الدالة على التطوير في أبهى صوره وترفيع الأداء لمن قل عطاؤه وهو غير مكظوم.

والمرحلة الثانية هي تنفيذ التدريب وهذا يتطلب قناعة المتدرب بأن التدريب ليس نشاطاً يمكن ممارسته بشيء من الفتور أو ادعاء العلم أو الشعور بعدم الحاجة أو أنه غاية في حد ذاته لابد من شعوره انه لن يكتسب احترام الآخرين إلا إذا أجاد كيف يعلم ؟ وكيف يربي وكيف يشكل أو يعيد تشكيل أنماطه السلوكية؟ وذلك بإدخال حضور واجتياز البرامج في تقويم الأداء الوظيفي، ومنح الشهادات للمفاضلة أثناء الترشيح لعمل إداري أو طلب تفرغ للابتعاث أو نقل لمدرسة أو منطقة أخرى، وتكريم المتدربين، واستحداث مسمى المعلم الأول لكل مادة في كل مدرسة لإدارة الأنشطة الصغيرة والدروس النموذجية من خلال كوادر وطنية مؤهلة دون الاعتماد على مدرب الضرورة وحتى يكون التدريب فاعلاً وفعالاً فإن تجربة الوزارة وتجارب الدول الأخرى تأخذ بأسلوب المشاغل وورش العمل، واللقاءات، والندوات، والمحاضرات، والحقائب والمخيمات التربوية، والتي تؤكد مبادئ التعلم الذاتي، والتعليم التعاوني، والاستكشاف، وحلقات النقاش أو العصف الذهني واستخدام مبتكرات التقنية لرفع مستوى الأداء وترشيد الجهد والوقت، وتأمين لأدوات اللازمة للتدريب من أجهزة العرض والمعامل والمختبرات والحقائب والمواد العلمية والأوعية المعلوماتية.

ويمثل **التقويم** Evaluation الجانب الأخير وهو عملية أساسية وضرورية تعاونية في التدريب ويعني قياس الأثر التدريبي ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب لتقويم نواتجه من خلال الأداء القبلي والبعدي، أو التقويم المستمر، والأعمال التطبيقية لمناشط مرتبطة بالتدريب والمتابعة الميدانية وتحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف المرسومة وما تمخض عنها.

وقصد المؤلف في هذا الكتاب التنبيه على ما تم الإجماع عليه من ضـرورة سـيادة ثقافة التدريب لدى الناشئة والتحول من طالـب إلى منـتج، واعتبـاره متطلبـاً مهنيـاً، لتحسين أداء الموظف، ودفـع عجلـة التنميـة الـشاملة مـن خـلال تطـوير التنظيمـات وتجويد الوسائل وتحديث الأساليب وزيادة القدرات وما ينعكس على الفرد والمؤسـسة في تحقيق الكفاءة والفاعلية.

موضوعات البرنامج

الوحدة التدريبية	الأهداف السلوكية	عدد الساعات
التدريب مفهومه والمدخل النظمي للتدريب	* أن يفرق المتدرب بين التدريب والتدريس. * أن يميز المتدرب بين التدريب والتأهيل. * أن يعرف المتدرب التدريب تعريفاً إجرائياً. * أن يحلل المتدرب عناصر التدريب الفعّال.	
الأهداف التدريـــبية	* أن يصوغ المتدرب أهداف تدريبيه سلوكية.	
الأساليب التدريـــبية	* أن يعدد المتدرب الأساليب التدريـــبية. * أن يحدد المتدرب الأســـاليب الفرديـــة في التدريب. * أن يحدد المتدرب الأســـاليب الجماعيـــة في التدريب. * أن يقارن المتدرب بين بعـــض الأســـاليب التدريـــبية.	
ضوابط اختيار الأساليب التدريـــبية	* أن يذكر المتدرب الضوابط الإنـــسانية في اختيار أسلوب التدريب. * أن يحلل المتدرب محتوى المادة التدريـــبية. * أن يحدد المتدرب الضوابط المتعلقة بمبـــادئ التدريب المستخدمة.	

تحديد الاحتياجات التدريبية	* أن يشرح المتدرب الحاجة التدريبية. * أن يذكر المتدرب أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية. * أن يحلل المتدرب مستويات الاحتياجات التدريبية.	
تصميم الحقائب التدريبية	* أن يكتب المتدرب خطوات تصميم الحقيبة التدريبية. * أن يقارن المتدرب بين محتوى حقيبة مدرب ومحتوى حقيبة متدرب ويعدد مكوناتها. * أن يشرح المتدرب مفهوم الجلسة التدريبية ويعدد مكوناتها. * أن يحدد المتدرب معايير تحكيم الحقيبة التدريبية.	
تقويم التدريب	* أن يحدد المتدرب معوقات التدريب. * أن يقترح المتدرب آليات تفعيل التدريب. * أن يعدد المتدرب البرامج التدريبية الناجحة.	

التدريب لتنمية قدرات ومهارات الأفراد وزيادة الإنتاج ومعرفة نواميس الكون في عمارة الأرض والاستخلاف فيها بقدرة أفضل وكفاية أمثل.



الفصل الأول

نشأة التدريب وتطوره

* تحديد مفهوم التدريب.
* الفرق بين التدريب والتعليم.
* التدريب والتنمية.
* أهداف التدريب.



نشأة التدريب وتطوره :

تعد مصر وبلاد الرافدين أول من تبنى التدريب كوسيلة للتدريس المباشر وتشغيل مجالات الحياة اليومية والصناعات اليدوية عن طريق التمهن والتلمذة الصناعية، وفي صدر الإسلام شغل التدريب مكانة مرموقة وكانت الطريقة السائدة في جزيرة العرب إعداد الأفراد لمهارات الفروسية ورمي السهام والنبال وركوب الخيل، علاوة على إعداد الدعاة تمريناً وتكراراً حفظاً وتسميعاً لإعداد وتأهيل الكوادر المطلوبة. (حمدان ١٩٩٠م : ١٢- ١٣).

ويذكّر ابن سينا فيقول: "ينبغي لمربي الصبي إذا قرر اختيار الصناعة أن يزن أولاً طبع الصبي، ويَسَبِرْ قريحته ويثير ذكاءه، فيختار له الصناعات بحسب ذلك". (محمود وأحمد ٢٠٠٤م: ٣٤).

ولا يقتصر التدريب باعتباره نشاط إنساني على تزويد المتدربين بالمعلومات لمواجهة الحياة ومتطلبات المهنة، وإنما رفع كفاءة الأفراد وتنمية خبراتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم في أداء أدوارهم وطرق العمل والسلوك بشكل أفضل وأساليب الأداء الأمثل وتعديل السلوك والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى أهداف الإنتاجية المتسارعة والمتصاعدة.

وفي الوقت الحاضر تنامى الاتجاه للتدريب على مستوى الأفراد والمؤسسات وأنشئت أكاديميات خاصة ومراكز ومعاهد للتدريب والتطوير وصدر في ذلك التشريعات واللوائح.

وتنامى التدريب متعدد القنوات وتطورت شبكات البريد لإنتاج التدريب بالمراسلة المرتكز على المصادر عبر مواد مطبوعة ومكتوبة كما ازداد دور الصوتيات من خلال أجهزة التسجيل ثم ظهر التلفاز أو الرائى وتلاه الفيديو وازدادت أشكال

البث التعليمي مع شيوع استعمال الأقمار الصناعية ثم انتشرت شبكات الحواسيب خصوصاً في مجال التدريب الذاتي.

ومنحت تراخيص الراديو التعليمي عام ١٩٥٠م في الولايات المتحدة ، والجامعات المفتوحة ١٩٧١م في بريطانيا وتتمثل مراحل التدريب بناء على تقنية الاتصال إلى:-

١- أنظمة المراسلة Correspondence Systems التي ظهرت منذ نهاية القرن التاسع عشر، معتمدة على المواد المطبوعة وما يصاحبها من إرشادات.

٢- أنظمة التلفزيون والراديو التعليمي Educational TV & Radio systems وتستخدم وسائط متعددة من تلفزيون وراديو كوسيلة للتواصل.

٣- أنظمة الوسائط المتعددة Multimedia Systems وتتضمن النصوص والمواد الحاسوبية والأشرطة.

٤- الأنظمة المرتكزة على الإنترنت (UNESCO ٢٠٠٢).

تحديد مفهوم التدريب :

مشتق من الفعل يدرب TO TRAIN ومن كلمة فرنسية قديمة يطلق عليها TRAINER ومن دلالات الفعل يدرب. ينمو بطريقة مرجوة، والتمرين بالممارسة وفي ضوء ذلك. يحاول بعض المهتمين بأدبيات التدريب التفريق بين تدريب القوى البشرية وبين تنمية تلك القوى، ويحددون التدريب على أنه نقل المهارات التي يغلب أن تكون يدوية حركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى المستوى المقبول، أما التنمية فيحددونها على أنها تطوير المهارات العامة للعاملين لقبول تحديات وظيفية جديدة (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩١: ٧- ٨).

ويلاحظ أن التفرقة بين التدريب والتنمية مسألة اصـطلاحية في أدبيـات التدريب فدخول مصطلح التنمية يعني أن التدريب أخذ بعداً استشرافياً مـستقبلياً وعليه فإن استخدام مصطلح التدريب يعني التنمية، والتنمية تعني التدريب.

وبذلك يمكن القول إن التدريب موقف إنساني منظم ونشاط يتم التخطيط له يحدث فيه تفاعل بين خبرات لتحقيق تغير أو تضيق الفجوة بين القـدرة الواقعيـة والقدرة المطلوبة في مستوى المعلومات والخبرات والمهـارات والاتجاهـات لـدى المتدرب لمستوى جديد ضمن معايير وزمن محدد للقيام بمسئولياته وتحسين أساليبه في العمل بكفاءة ومقدرة عالية وفاء بمقتضيات التنمية الشاملة.

كما تؤكد بعض الأدبيات على أن التدريب نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغيير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محـددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية لدوره في المجتمع (مركز البحوث والتدريب يناير ١٩٩٦: ١٢).

وهو صيغة مباشرة من التربية يتم به تكوين أو تعديل أو تحديث مهارات سلوكية هامة يحتاجها الفرد والمؤسسة التي يخدمها معتمداً على أسـاليب عمليـة تطبيقية أفضل من خلال توفير فرص حقيقية أو شبه حقيقية لممارسة ما جرى تعليمه ليكون التطبيق صفة ملازمة للتدريب لا يكتمل كسلوك تربوي بدونـه (حمـدان، ١٩٩٠: ١٢).

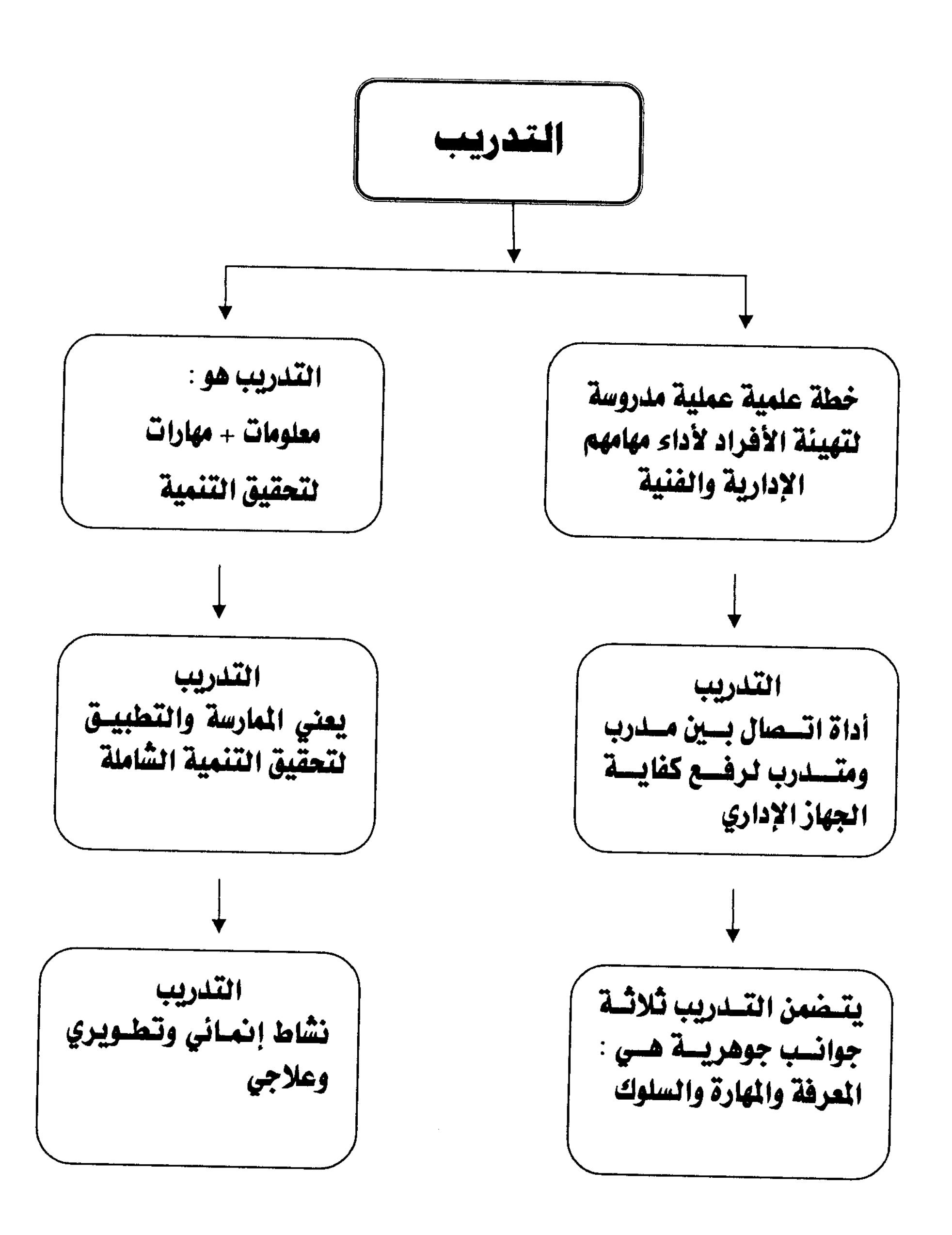
والتدريب بصفة عامة نشاط إنساني هدفه العام يتركز حـول التحـسين أو التطوير ويمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو بأسلوب جماعي وفي كـلا الحالتين قد يتم بصورة منظمة لمقابلة احتياجات تدريبـية محددة ومن ثم توضع لـه أهداف محددة (القبلان، ١٩٩٢: ٦).

نخلص بان التدريب خطة علمية عملية تبادلية لتعليم وتعلم مدروس لمجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات والأساليب الإدارية والفنية الإنمائية والتطويرية تحدث في ظروف فاعلة تساعد الفرد على إنجاز مهامه بكفاءة عالية ليرتد ذلك الأثر على الفرد أو المتدرب تصقل شخصيته وتطور المؤسسة والمجتمع.

ويعد التدريب من مقومات التنمية الاجتماعية، التي تتطلب إعداد الكوادر والقوى البشرية للقيام، بمهامهم بكفاءة عالية واستثمار طاقات العاملين الإنتاجية لتحقيق أقصى إنتاج ممكن.

إذ يوضح مايكل جينكر GINKR MICHAEL أن التدريب إجراء منظم يتضمن ثلاثة جوانب رئيسية هي المهارات والمعرفة ثم الاتجاهات" (نقلاً عن القبلان: ١٠).

فهو يركز على الإعداد النفسي والمعنوي للمتدرب واستخدام المعرفة كوسيلة لتعديل السلوك.


التدريب
خطة علمية عملية مدروسة لتهيئة الأفراد لأداء مهامهم الإدارية والفنية
التدريب هو : معلومات + مهارات لتحقيق التنمية
التدريب أداة اتصال بين مدرب ومتدرب لرفع كفاية الجهاز الإداري
التدريب يعني الممارسة والتطبيق لتحقيق التنمية الشاملة
يتضمن التدريب ثلاثة جوانب جوهرية هي : المعرفة والمهارة والسلوك
التدريب نشاط إنمائي وتطويري وعلاجي

الفرق بين التدريب والتعليم :

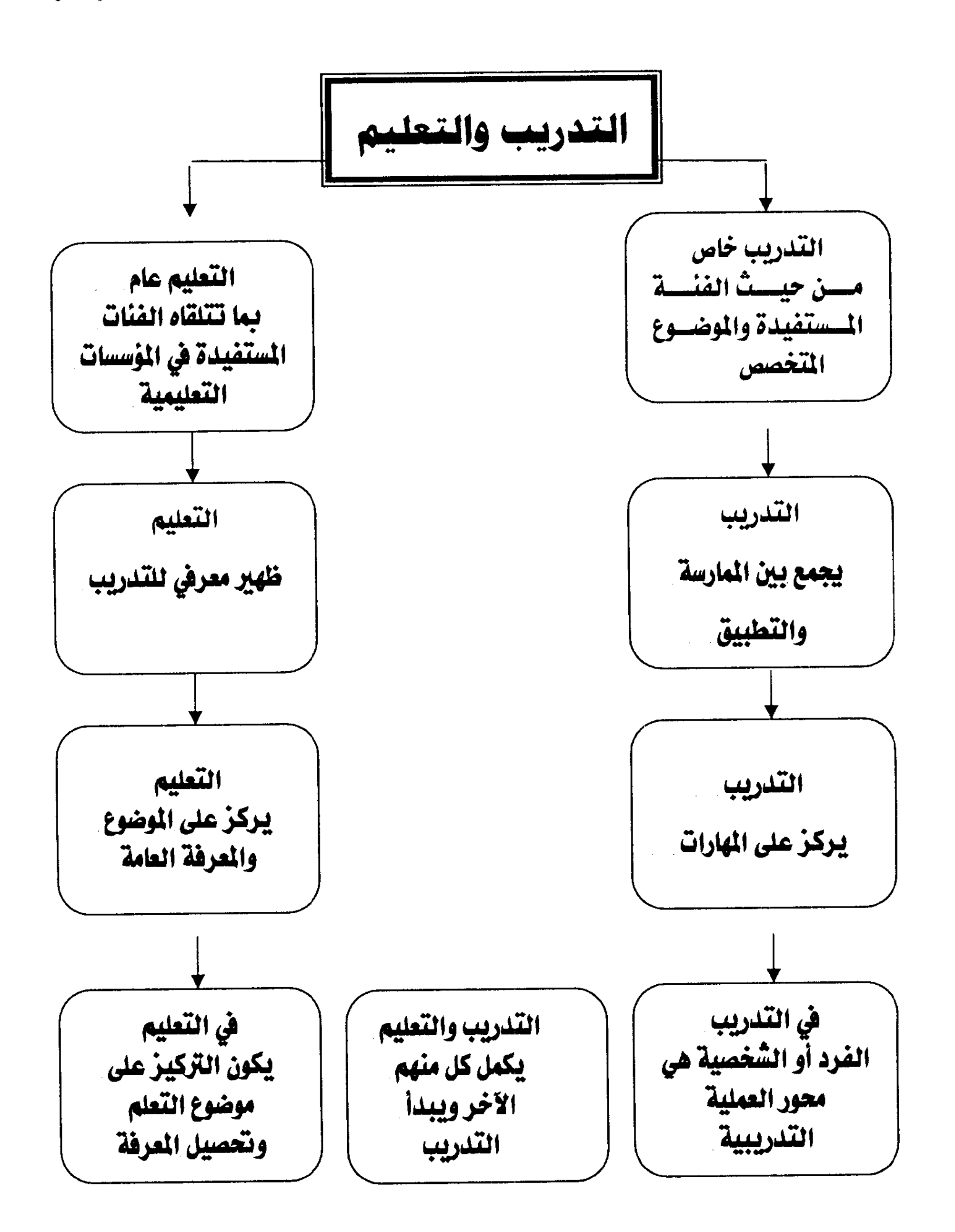
تؤكد الأدبيات على أن التدريب والتعليم بينهما عناصر تلاقي ومواطن اختلاف فالتدريب يوازي التعليم في مفهومه وطبيعته إلا أن التدريب أشمل منه وأكثر تطبيقاً فجل الاهتمام في التعليم هو التحصيل في حين أن التدريب هو تطبيق لما تم تحصيله كما أن التعليم عملية سابقة للتدريب ومؤدية إليه. وقد يكون نظرياً وعملياً في حين أن التدريب لا يكتمل إلا بالممارسة والتطبيق. والتعليم أكثر عمومية في حين أن التدريب أكثر خصوصية (حمدان، ١٩٩١م: ١٢).

وإذا كان التعليم هو تغيير مرغوب في السلوك عن طريق إكساب المتدرب المعارف والمعلومات فإن التدريب يعني بإعداد المتدرب للقيام بتطبيق تلك المعارف والمعلومات في حياته العملية، وهذا يعني أن التدريب يهتم بتحويل تلك المعارف والمعلومات إلى مهارات تطبيقية (الشاعر، ١٩٩١م: ١١) فإذا كان التعليم يعطي كل اهتمامه بالعلم والمعرفة فإن التدريب يهتم بهما كوسيلة لتأهيل العاملين والمتدربين للحياة المهنية وممارسة العمل.

فالتدريب يعني مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار إمكانية تطبيقها في العمل وفي إطار المناخ التنظيمي الذي يسمح بإعادة تأهيل المتدربين لأن يكونوا في حالة تأهب بشكل دائم لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية على مختلف مستوياتهم الإشرافية والتنفيذية والعليا لتحقيق أهداف التنمية الإدارية ليست في واقع الأمر إلا عمليات تعليم وتعلم (مركز البحوث والتدريب، ١٩٩٦م: ١٢- ١٣).

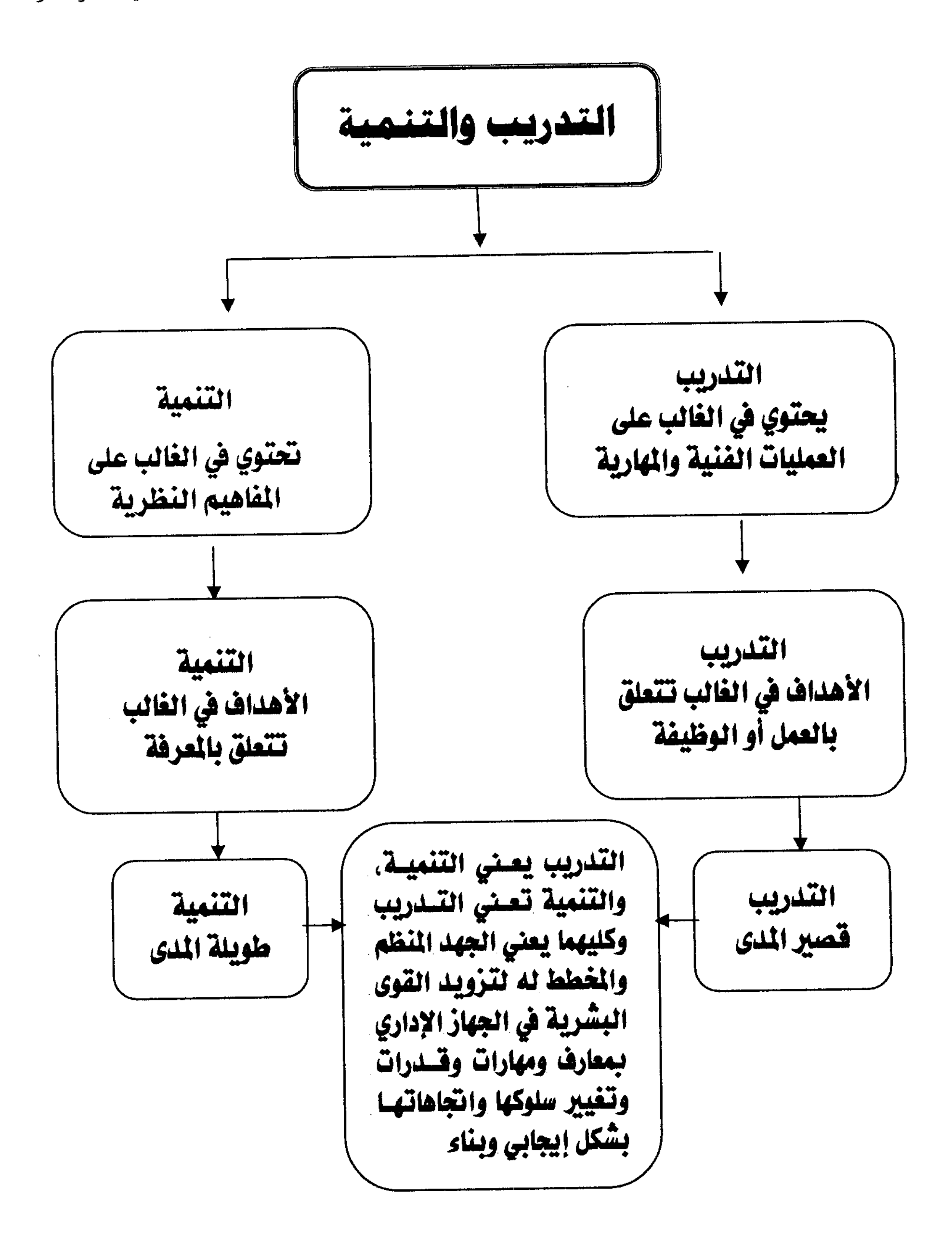
وهذا يعني أن التدريب لا يتوقف عند إكساب المتدربين المعلومات كما في التعليم بل يهتم بزيادة وتطوير كفاياتهم.

والتعليم في السابق كان خدمة تقدمها الدول واليوم تجاوز ذلك ليصبح عملية تستثمر فيها الدول رأس المال الذي تنفقه على التعليم لتحصل عل عائد مباشر للفرد والمجتمع من خلال زيادة الإنتاجية فللتدريب الفاعل أهمية كبيرة في مجال إعداد الكوادر البشرية العاملة الماهرة.


التدريب والتعليم
التدريب خاص من حيث الفئة المستفيدة والموضوع المتخصص
التعليم عام بما تتلقاه الفئات المستفيدة في المؤسسات التعليمية
التدريب يجمع بين الممارسة والتطبيق
التعليم ظهير معرفي للتدريب
التدريب يركز على المهارات
التعليم يركز على الموضوع والمعرفة العامة
في التدريب الفرد أو الشخصية هي محور العملية التدريبية
التدريب والتعليم يكمل كل منهم الآخر ويبدأ التدريب
في التعليم يكون التركيز على موضوع التعلم وتحصيل المعرفة

التدريب والتنمية Training and Development :

الفروق بين التدريب والتنمية فروق ناجمة في أدبيات التدريب تطور الاهتمام بهما، وواقع التفريق بينهما ناجم عن خلاف اصطلاحي والرأي الفصل أنهما وجهان لعملة واحدة والربط بينهما يبرز أهميتهما من ناحية والعلاقة التعاونية من جهة أخرى وعليه فإن التدريب أو التنمية يعني جهد منظم، أو عملية شاملة يمكن بمقتضاها تنمية القوى البشرية، والموارد الاقتصادية والاندماج في حياة الأمم كما أن التدريب الإداري مدخل من مداخل التنمية ورفع الكفاءة الإدارية، والإنتاجية Productivity .


التدريب والتنمية
التدريب
يحتوي في الغالب على
العمليات الفنية والمهارية
التنمية
تحتوي في الغالب على
المفاهيم النظرية
التدريب
الأهداف في الغالب تتعلق
بالعمل أو الوظيفة
التنمية
الأهداف في الغالب
تتعلق بالمعرفة
التدريب
قصير المدى
التدريب يعني التنمية، والتنمية تعني التدريب وكليهما يعني الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف ومهارات وقدرات وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي وبناء
التنمية
طويلة المدى

أهداف التدريب:

إجمالاً فإن التدريب تتمركز أهدافه في محورين الأول يهتم بتزويد المتدربين بالمعلومات والثاني يعطي جل اهتمامه لتعديل سلوكهم والارتقاء بمهاراتهم وأداءاتهم وتفصيلاً فإن من أهداف **التدريب**:-

- رفع كفاية المتدربين الوظيفية وصقل مواهبهم.
- زيادة الكفاية الإدارية وتحسين أسلوب الأداء والكفاءة.
- تحقيق رغبات المتدربين وإشباع حاجاتهم وإثراء نموهم المعرفي Cognitive Growth.
- تأهيل المتدربين معرفياً ومهارياً وسلوكياً لشغل وظائف أعلى (الشعلان. ١٩٩٦م: ٥).
- التدريب يكمل ويساند عملية اختيار الموظفين الجدد.
- توافق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة وزيادة الإنتاجية.
- توفير نسق من القيم والاتجاهات الخاصة بالمؤسسة لجميع العاملين بها.
- الاستفادة من التجارب النوعية ونقل الخبرات للأجيال القادمة (مركز البحوث والتدريب. ١٩٦٦: ٥٧- ٥٨).
- رفع مستوى الإنتاج وتحسينه من الناحيتين الكمية والنوعية وتحسين نتائج العمل Gmproving Business Results .
- تخفيض نسبة غياب الموظفين عن العمل وحل مشكلاتهم.
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وزيادة الثقة في النفس.
- تنمية شعور الموظف بالانتماء للمهنة والمؤسسة وتوثيق العلاقات الإنسانية.

- تخفيض تكاليف العمل والمحافظة على الأجهزة وصيانتها من خلال تأمين علاقة إيجابية بين المنظمة وأفرادها.
- التكيف للمتغيرات التقنية في المجال الإداري (القبلان: ١٩٩٢م : ١٣-١٤).
- تنمية الموارد البشرية لإدارة التنمية بطريقة أفضل وجهد وتكلفة أقل.
- بناء القدرات المهنية وتوافقها مع متطلبات الحياة المستقبلية.
- تحسين أنظمة إدارة القوى العاملة ورفع الأداء المهني.
- المساهمة في إثراء الفكر الإداري عن طريق الورش والأبحاث الميدانية.
- التعريف بالأساليب الإدارية والإنتاجية الحديثة وتعزيز خبرات العاملين.
- مواكبة التطور المستمر أو المستدام في العلوم التطبيقية والاستفادة منها في الحياة العملية.
- التعديل الإيجابي للسلوك المهني والوظيفي لقيام العاملين بأدوار متعددة.
- إكساب المتدربين أو العاملين مهارة تصميم وتنفيذ أنشطة إثرائية ذاتية مما يكسبهم القدرة على التعامل مع المفاهيم الجديدة.

الأهداف الخاصة للتدريب

١ - النمو الشخصي :

- استخدام المتدرب للأفكار الجديدة.
- تطوير مهارات البحث العلمي
- تطوير مهارات حل المشكلات.
- تنمية اتجاهات إيجابية نحو التدريب.

٢ - فهم العلاقات المتبادلة بين العلم والتكنولوجيا والمجتمع :

- فهم التفاعلات المتبادلة بين التكنولوجيا والمجتمع.
- استخدام البيانات التي تقدم تفسيرات للمشكلات.
- التعرف على دور التقدم العلمي والتكنولوجي في تغيير نوعية الحياة.

٣ - الوعي المهني :

- دور التدريب في خدمة المؤسسة.
- متطلبات الوظيفة.
- تنمية المهارات التي تمكن من التعامل مع متطلبات الوظيفة.
- اكتساب الحقائق والمفاهيم والتعميمات المتصلة بالتدريب.

٤ - تقدير دور التدريب في حل مشكلات المجتمع :

- فهم المتدربين لطبيعة التدريب ووسائله.
- تبنى مهارات التدريب في جميع مجالات الحياة اليومية.
- تنمية قدرة المتدربين على حل المشكلات.



الفصل الثاني

* أنواع التدريب

أولاً: من حيث زمن التنفيذ.

ثانياً: من حيث التطبيق.

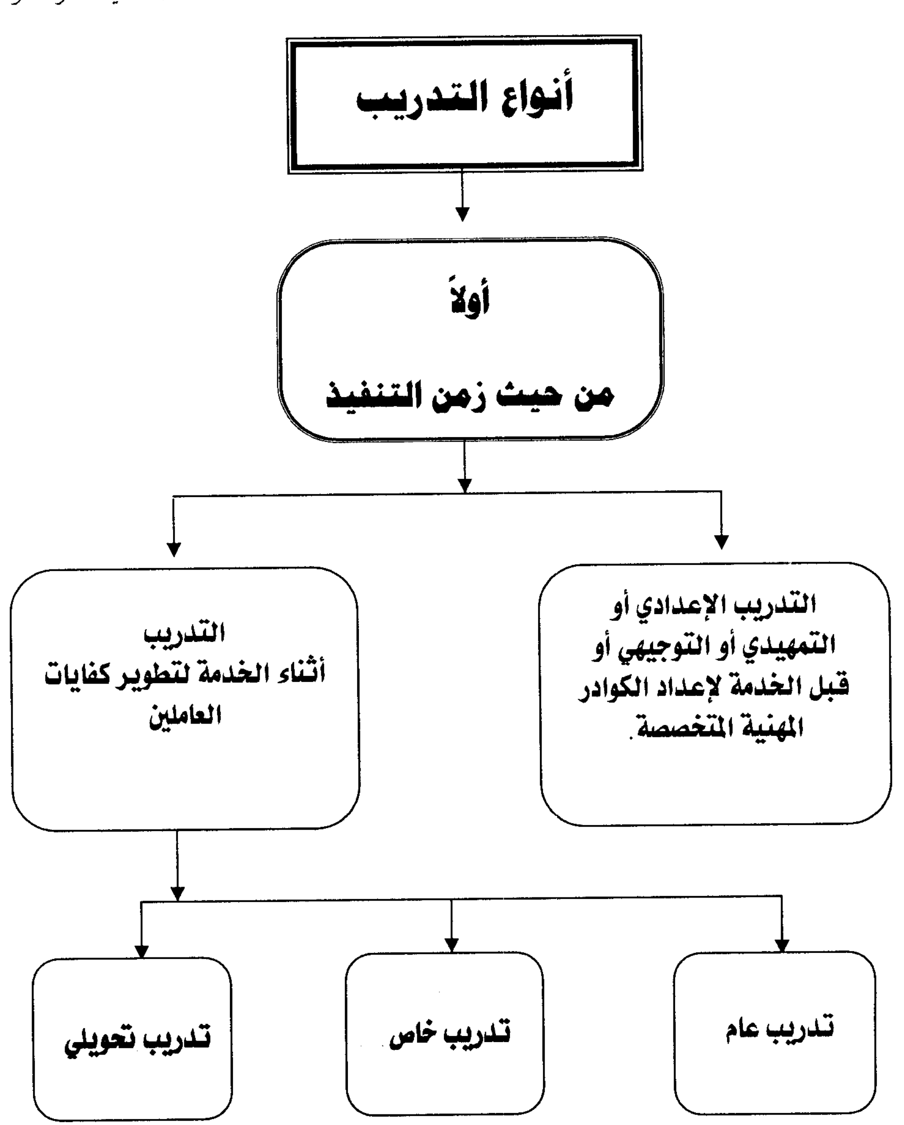
ثالثاً: من حيث الأهداف.

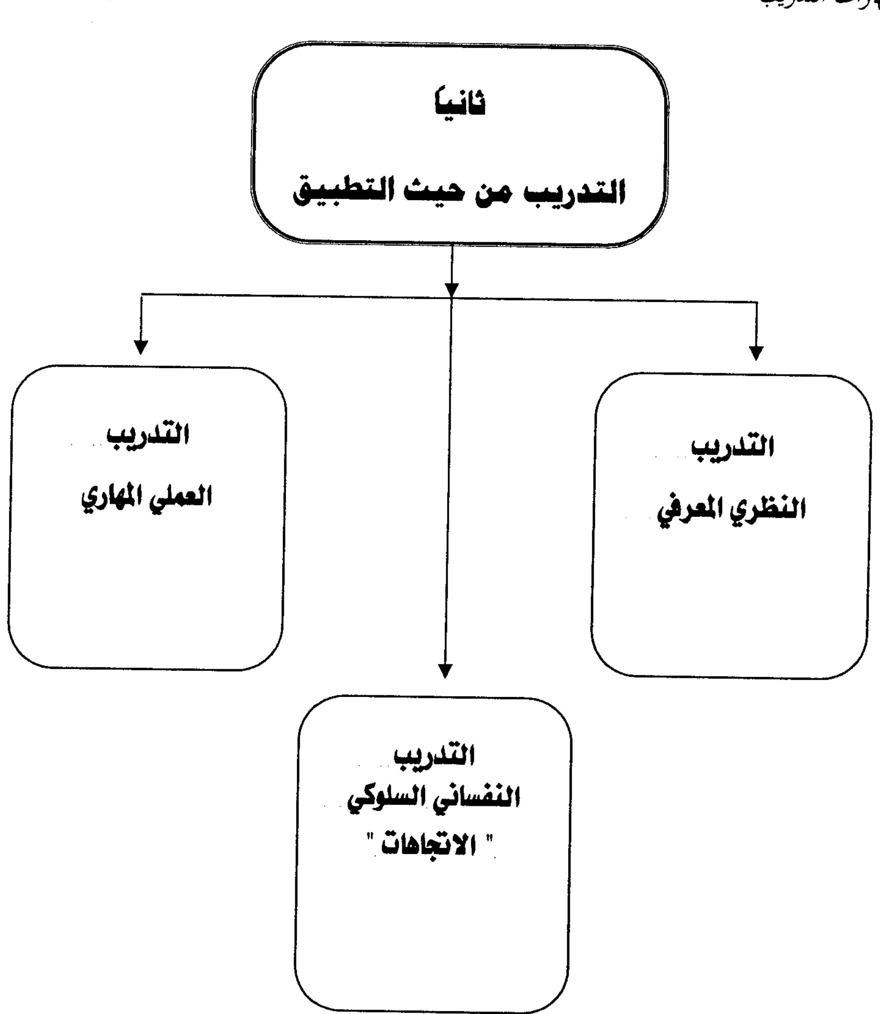
* عناصر التدريب.

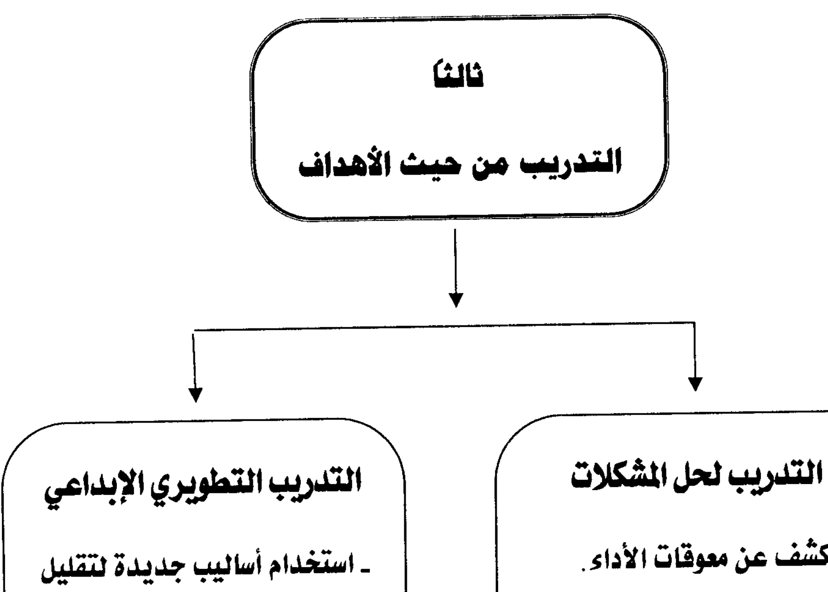


أنواع التدريب:

غالباً ما ينقسم نشاط التدريب إلى نوعين أساسيين هما التدريب الإعدادي أو التدريب قبل الخدمة لتأهيل المتدربين لعمل أو وظيفة معينة، والنوع الثاني هـــو التدريب على رأس العمل أو أثناء الخدمة وذلك لتطوير مهارات وقدرات واتجاهات الموظفين وينقسم بالتالي إلى تدريب عام، وتدريب خاص، وتدريب تحويلي، ومـــن حيث التطبيق ينقسم التدريب إلى التدريب النظري، والتدريب العملي وفق خريطة التدفق Flow Chant **التالية**:-


أنواع التدريب
أولاً
من حيث زمن التنفيذ
التدريب الإعدادي أو التمهيدي أو التوجيهي أو قبل الخدمة لإعداد الكوادر المهنية المتخصصة.
التدريب أثناء الخدمة لتطوير كفايات العاملين
تدريب عام
تدريب خاص
تدريب تحويلي


ثانياً
التدريب من حيث التطبيق
التدريب
النظري المعرفي
التدريب
العملي المهاري
التدريب
النفساني السلوكي
" الاتجاهات "



التدريب لحل المشكلات

- الكشف عن معوقات الأداء.
- إيجاد حلول مناسبة للمعوقات.
- مواجهة المشكلات بأساليب جديدة.
- إعادة التوازن لجهة العمل.

التدريب التطويري الإبداعي

- استخدام أساليب جديدة لتقليل التكاليف وزيادة الإنتاج.
- يهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين.

أنواع التدريب:

تتعدد أنواع التدريب من حيث تنفيذه وتطبيقه وهدفه إلى تدريب فني، وتدريب إداري، وتدريب عسكري إلى غير ذلك.

أولاً: أنواع التدريب من حيث فترة تنفيذه ينقسم إلى :-

١ - التدريب أثناء الخدمة Gn Service Training:

يقصد به تدريب العاملين في القطاعات الخدمية والإنتاجية بغرض تنمية الكفايات الذهنية والعملية.

ويقوم على فكرة قديمة- فكرة التلمذة المهنية، وذلك بتلقي الموظف التعليمات والتوجيهات التي تبين أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية والتوجيه ويبين له الصواب والخطأ والحقوق والواجبات، والأسلوب الأمثل لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي (مركز البحوث والتدريب، يناير ١٩٩٦م: ١٤-١٥).

وتؤكد بعض الأدبيات على أن التدريب أثناء الخدمة هو التدريب الذي ينفذ للموظفين على رأس العمل بهدف تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم (القبلان. ١٩٩٢م: ٣١).

ويشير كانت Cant إلى أن التدريب أثناء الخدمة يشتمل على تجارب الأفراد بعد ممارستهم العمل واكتسابهم قدراً من التعلم، وتصميم برامج التدريب على أساس معرفي سبق للمتدرب (نقلاً عن الشاعر. ١٩٩٢م: ١٤).

ويهدف التدريب أثناء الخدمة إلى صقل هذه المعارف أو تنميتها من أجل أداء وظيفي أفضل ومن أمثلته التدريب على كل ما هو جديد بالنسبة للعاملين (الشاعر. ١٩٩٢: ١٤- ١٥).

أساليب التدريب أثناء الخدمة :

– قضاء فترة تسمى تحت التمرين تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تماماً عن عمله.

– التدوير بين عدة وظائف أو أنشطة ويصلح ذلك في التدريب الإداري ليكون لدى المتدرب رؤية أشمل للوظائف التي تكون تحت إشرافه.

– المكتب المجاور أو الموظف المتعاون حيث يقوم الموظف القديم بتدريب الموظف الجديد فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وأعماله وقراراته إلى أن يبدأ في الاستقلال والاعتماد على ذاته.

– الوثائق والنشرات تشمل تعليمات وتوجيهات عن أفضل الأساليب لأداء العمل وفرص الترقي وكيفية تحسين الأداء (مركز البحوث والتدريب. يناير ١٩٩٦م: ١٨- ١٩).

٢ – برامج تنمية الإدارة العليا:

تعمل على تحقيق الأهداف المأمولة في مناقشة المشكلات الإدارية التي تواجه الأجهزة الحكومية، والتأكيد على الجودة الشاملة، وعقد حلقات تطبيقية لكبار الموظفين بهدف تزويدهم بالتطبيقات الجديدة، وتمكينهم من تنمية خبراتهم، وإقامة حلقات تطبيقية متخصصة لأعضاء هيئة التدريب بهدف متابعة الجديد في تخصصاتهم (الحميدى ١٩٩٧م: ٤٠٩).

٣ – التدريب الإعدادي (قبل الخدمة) Pre- Service Training :

ينفذ هذا النوع من التدريب لإعداد المتدرب لممارسة عمل معين، وبالتالي فإن تصميم البرنامج الإعدادي يستند إلى متطلبات هذا العمل المطلوب توافرها في الموظف من قدرات ومهارات سلوكية ويطلق على هـذا النـوع من التدريب بالتدريب التمهيدي (القبلان ١٩٩٢م: ٣٠- ٣١).

ويقصد به إعداد الأطر البشرية إعداداً مسبقاً لتولى مهام معينة ويتم ذلـك غالباً في النواحي التطبيقية، ومطلباً للتخرج في المعاهد والكليات العلميـة العمليـة حيث توجد بعض الساعات الدراسية قبل التخرج للتطبيق العملـي، كالمـدارس لتطبيق بعض المفاهيم والحقائق النظرية على الواقع العملي، أو موافقة ذوي الخـبرة للتدرب على أساليب التطبيق ومعالجة الأخطاء الناجمة عن هذا التطبيـق فالتربيـة الميدانية لطلاب المعلمين والتربية تعد تدريباً عملياً قبل الخدمة، والتـدريب علـى المحاماة من خلال مرافقة محام سابق في المهنة فترة من الزمن وتدريب الأفراد علـى الأمن والسلامة والإسعافات الأولية، وتشغيل الأجهزة وصيانتها... وكلها أساليب تدريب قبل الخدمة للتزود بالمعارف والمهارات التي يتطلبها مجال العمل (الـشاعر. ١٩٩١: ١٤).

وتهدف البرامج الإعدادية إلى إعداد العاملين قبل دخولهم الخدمـة المدنيـة لشغل وظائف ذات طبيعة إدارية ويتم ذلك باختيار خريجـي المـدارس الثانويـة والجامعات الذين يتم قبولهم بالبرامج الإعدادية المختلفة وفقاً لشروط محددة لكـل برنامج لإعدادهم لَشغل وظائف بأجهزة الحكومة ومؤسسات القطـاع الأهلـي، ويزود الدارسون خلال فترة التدريب بمهارات فنية وسلوكية في المجالات الإداريـة كأعمال السكرتارية، وإدارة شئون الموظفين والمحفوظات والوثائق، والإدارة الماليـة

وإدارة المستشفيات، والحاسب الآلي، ودراسات الأنظمة المختلفة (الشقاوى، ١٤١٣هـ: ٦٨- ٦٩).

كما يهدف التدريب الإعدادي إلى توفير الكفاءات الوطنية في مجال الإدارة والفروع المتصلة بها لخريجي الثانوية العامة بهدف تأهيلهم لشغل وظائف تنفيذية والمستوى الثاني موجه لخريجي بعض التخصصات الجامعية بهدف إعادة تأهيلهم لشغل وظائف تخصصية مع ضرورة أن يكون الأصل والجوهر في إعداد المواطن لعالم تتغير المعرفة فيه سريعاً، وتبدل المهن والأعمال ويصبح لا قيمة لأنواع المعرفة والخبرة والتدريب الذي يحصل عليه الطالب على مقاعد الدراسة ما لم تجدد منها ضروباً شتى من إعادة التأهيل والتدريب والتعليم حسب مستلزمات المهنة وبنيتهم المعرفية وما يطلق عليه المنظمات المتقدمة .Advance Organizers .

ثانياً: أنواع التدريب من الناحية التطبيقية:

١- التدريب النظري:

يشمل المحاضرات النظرية والمناقشات والندوات لإيصال المعلومات إلى المتدرب وتزويده بالمعلومات والمهارات الأساسية والفرق بين محاضرات التعليم ومحاضرات التدريب حيث تشير المحاضرات وحلقات النقاش والندوات التي تأخذ طابعاً تدريبياً بهدف تفسير بعض المفاهيم التقنية والتنظيمية والوظيفية كجانب من جوانب العمل المهني، والمدرب في التدريب النظري يعد أنموذجاً يقتدى من قبل المتدرب وبالتالي يعد مؤشراً لفاعليته (الشاعر، ١٩٩١م: ١٥).

ومن أساليب التدريب النظري القرارات، والبحوث الإجرائية، والنشرات التدريبية الموجهة.

٢- التدريب العملي :

عبارة عن عرض عملي تطبيقي Demonstration إما أن يكون ذاتياً فردياً عن طريق تدريب مبرمج يعتمد على كفايات المتدرب، أو تدريب جماعي من خلال عمل متكامل، والتدريب العملي هو تطبيق للمعارف والمهارات العملية، وبشكل مباشر وفق خطوات معدة من قبل مصممي برنامج، أو عن طريق المشاهدة والمحاكاة، ويتم التدريب العملي غالباً في مراكز التدريب والورش والمعامل. وهو تمثيل حقيقي للواقع العملي (الشاعر، ١٩٩١: ١٥).

ومن أساليب التدريب العملي الدروس التطبيقية، والمشاغل التدريبية، وإنتاج الوسائل التعليمية، والزيارات، والرحلات الميدانية، والتجارب العملية.

٣ - التدريب النفساني السلوكي:

يهدف إلى تعديل وتطوير سلوك المتدرب وتحريره من الاتجاهات الراكدة، إلى الاحتساب والإتقان، والانتماء للعمل والمهنة ومسايرة الاتجاهات العامة للمجتمع (الأحمري، ١٩٩٧م: ١٠).

ثالثاً: أنواع التدريب من حيث الأهداف:

١ - تدريب عام:

يصمم وينفذ من قبل جهة مختصة عندما يتطلب ترقي الموظف أو تأهيله لعمل جديد والاختصاص المتعدد، كما هو الحال عند قبول المؤسسات أو الشركات للطلاب للعمل خلال العطلة الصيفية وفقاً لاحتياجات الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع الأهلي.

٢ - تدريب خاص:

يتعلق بمهارة معينة لتحسين الأداء أو التدريب الإداري الموجه على استخدام

جهاز جديد إذ لا يمكن لأحد أن يتعلم كل ما يحتاج إليه في مجاله المهني في بداية ممارسته لهذه المهنة، وعلاوة على أن طبيعة العمل تتغير لمسببات التطور التقني والتكنولوجي الأمر الذي يتطلب اكتساب مهارات جديدة حيث يكون لاحتياجها التدريبي خصوصية معينة لا يمكن تثبيتها من خلال البرامج التدريبية العامة.

وتعمل هذه البرامج على تحقيق الاحتياجات التدريبية لبعض الجهات الحكومية، وتتصف هذه البرامج بالخصوصية حيث إنها مقتصرة على جهة أو جهات محددة مثل برنامج معلمي الصفوف الأولية، وبرنامج الإدارة المدرسية، وبرنامج رواد النشاط.

٣- التدريب التحويلي:

للوفاء بمتطلبات انتقال الموظف إلى عمل آخر كالانتقال من الشئون المالية إلى شئون المكتبات.

رابعاً: أنواع التدريب من حيث المستوى:

١- برامج التدريب المركزية: هي المنفذة على مستوى الوزارة بمشاركة كوادر مختصة.

٢- برامج التدريب المركزية المحلية: وهي البرامج المخطط لها بالوزارات وتنفذ بالمناطق لعدد من المستفيدين.

٣- برامج تدريب محلية: أي مخطط لها محليا بالمناطق من خلال الأقسام المختصة.

٤- برامج تدريب لا مركزية : برامج تدريب محلية تنفذ بالمدارس والمؤسسات لتحقيق الانتماء المهني للعاملين.

- التدريب عن بعد Distance Training:

هو نوع من التعليم يعكس التباعد الملحوظ بين المعلمين والطلاب، وهو أوسع في معناه من التعليم بالمراسلة، وهو يستخدم المطبوعات بجانب وسائل الاتصال الحديثة (العمري: ٢٠٠٠م).

ويشار إليه بأنه أحد أساليب التعليم الذاتي التي أفرزتها تكنولوجيا التعليم حديثاً وهو في أصله تعليماً فردياً وظهر لمواجهة التطور العلمي والتكنولوجي لتدريب من فاتتهم فرص التعليم النظامي (صبري، ٢٠٠٠م).

وهو أحد أساليب أو تطبيقات التعليم المستمر التي تتضمن مسميات متعددة منها التعليم بالمراسلة، والتعليم مدى الحياة، والتعليم الممتد من أجل الأرتقاء المعرفي عبر التعليم غير النظامي (الشرهان، ٢٠٠١م).

وتعرف الجمعية الأمريكية التعليم عن بعد بأنه توصيل للمواد التعليمية أو التدريبية عبر وسيط تعليمي إلكتروني يشمل الأقمار الصناعية وأشرطة الفيديو، والأشرطة الصوتية والحاسبات وتكنولوجيا الوسائط المتعددة أو غيرها من الوسائط المتاحة لنقل المعلومات (نقلاً عن الربيعي وآخرون، ٢٠٠٤م: ٦).

وتلخص بأن التدريب عن بعد ضرب من ضروب التدريب الذاتي يكسر حواجز الزمان والمكان يتحقق فيه نظام توجيه وإرشاد المتدربين، ويعتمد تقديم المادة التدريبية على فريق من المدربين والمعاونين لكل منهم دوره المحدد وهو تدريب تشترك فيه عدة تقنيات من حقائب تدريبية ومراجع علمية واتصالات شخصية.

عناصر التدريب:

– استشاري التدريب Training Counselor:

هو الذي يحدد السياسة العامة للتدريب وغالباً ما يكون من خارج المؤسسة للمساعدة في التخطيط والقيام بأعمال تدريبيه، وتعرض عليه الخطة النهائية للتدريب لمراجعتها لتحديد مدى تلبيتها للاحتياجات التدريبية سواء بالنسبة للمدرب أو المتدرب وبيئة التدريب واستطلاع جدول التدريب وتنتهي علاقته بالمؤسسة بانتهاء العمل.

– مسئول التدريب :

يتولى بالتنسيق مع المستويات الإدارية تحديد الاحتياجات التدريبية، كما يتعاون مع أخصائي التدريب في إعداد خطة التدريب وتقييم النتائج، ونشر ثقافة التدريب، وتحفيز المتدربين وإقناعهم بأهمية التدريب للفرد والمؤسسة والمجتمع.

– أخصائي التدريب :

من موقعه وخبرته يقوم بتحليل النظام التدريبي ابتداء من المدخلات حتى المخرجات ورصد أوجه الضعف، والإجراء الأمثل لعلاجها، ومظاهر القوة وتدعيمها، كما يتولى تصميم الخطط التدريبية، وطرائق التدريب، وأفضل الأساليب لتنفيذها، علاوة على أساليب تقييم البرامج التدريبية، وإعداد البرامج لتدريب المدربين والمتدربين (الأحمري، ١٩٩٧: ١٢).

– الإداريون الفنيون :

من مثل إداريو تخطيط، وإداريو تنظيم، وإداريو اتصال، وإداريو تشغيل، وإداريو تنسيق، وإداريو تسويق وفنيو الوسائل والأجهزة التدريبية، والمعامل التطبيقية وورش العمل.

ويتوقف تحصيل المتدرب على مدى استعداده فلو كان في موقف المتلقي فقط تكون النتيجة معلومة قليلة ومهارة لا توجد، ولو كان في موقف المناقش تكون النتيجة معلومة أكبر ومهارة قليلة أما إذا كان في موضع المناقش المطبق فإن النتيجة معلومة كبيرة ومهارة كبيرة وكل ما يصل إلى ذهن المتدرب بأكثر من حاسة أدعى إلى الذاكرة وتنتقل المعلومة من حالة اللاوعي واللامهارة إلى حالة الوعي واللامهارة ثم الوعي مع المهارة وأخيراً اللاوعي والمهارة أي يصبح الأداء تلقائياً.

– المدرب Trainer:

موجه مؤهل وعنصر تغيير يناط به تنفيذ العملية التدريبية مشهود له بالتميز والإبداع يتمتع بكفايات شخصية ولغوية وخبرات أكاديمية وفنية تساعد على التحديد الفوري والصحيح للمخالفات وحلها، والدفع بعناية لمنع التأخير عن التدريب، وتؤهله لاستخدام وتفعيل البرنامج التدريبي بما يتفق مع احتياجات المتدربين ويتمثل دوره في الملاحظة والإرشاد والتقويم ومساعدة المتدربين عل التقييم الذاتي فقد يكون من الأفضل معرفة بعض الأسئلة عن معرفة كل الإجابات وتجنب الاستطرادات والتشعبات التي قد تقود إلى الارتباك.

– المتدرب:

أحد المستفيدين يتعلم بطريقة ذاتية من خلال الممارسة والتدريب الذاتي لإتقان وتطبيق المهارات التدريبية التي كان في حاجة لها وبدونه لا تكتمل منظومة التدريب الأمر الذي ينعكس أثره على شخصيته من حيث الثقة بالنفس

وترشيد الوقت والجهد وتحسن الأداء وتطوير العمل وارتقاء المخرجات ومتابعة ما يستجد في مجال عمله.

- الحقيبة التدريبية:

تحتوي على تعليمات ودليل زمني، وأهداف عامة وتفصيلية مختصرة، ومواد تدريبية وتمارين عملية تطبيقية، ومواد علمية تحتوي على تطبيقات وتمارين ورسوم وبيانات واستبيانات وأنشطة ووسائل تدريب. وتقويم ذاتي أو يقوم به المدرب أو هما معاً.

ومن مقومات الحقيبة الناجحة القدرة على إكساب المهارات بدرجة تمكن المتدرب من الانخراط في العمل.

- طرق التدريب :

تمثل أفضل الطرق وأسرعها يسلكها المدرب لنقل المهارات إلى المتدربين وصولاً للأهداف. والطرق ومجموعة من الإجراءات والممارسات التي يقوم بها المتدرب وتساعده في تحقيق الأهداف التدريبية، تضم العديد من الأنشطة والأساليب المختلفة (اللقاني والجمل، ١٩٩٦م: ١٢٧).

وأي نشاط يصبح خلاقاً ومبدعاً عندما يهتم المتدرب والمدرب بممارسته بشكل صحيح أو أفضل يحقق انسيابية التدريب من محاضرات وأسئلة، ومناقشة المجموعات الصغيرة، والعروض النموذجية.

- وسائل التدريب :

الأدوات والأجهزة السمعية والمرئية التي يستعين بها المدرب في التدريب

ليدرك المتدرب أنه أعلى مما سبقه ليس لأنه أكثر ذكاء أو إبداعاً بل لأنـــه يملـــك وسائل أفضل لتحقيق الانطلاقة المطلوبة ومن أمثلة هـــذه الوســـائل عارضـــات الشرائح، والشفافيات، والأفلام الثابتة والمتحركة، وآلات التدريب المبرمج على أن يتوافر في هذه الوسائل قواعد الأمن والسلامة وسهولة الحركة والـــصيانة وتعـــدد الاستخدام.

– أنشطة التدريب :

أنشطة فردية، وأنشطة جماعية، وأوراق عمل كل ذلك وفق جدول زمـــني محدد وما تتطلبه من طرق جديدة في الإدارة والتنظيم والتمويل.

– بيئة التدريب :

الطبيعية والصناعية من تجهيزات ومستلزمات وترتيب مقاعد المتدربين على شكل دائري علاوة على الفرق التدريبـــية وقاعات العرض والتطبيـــق ومراكـــز المعلومات والتدريب المصغر ما نتيجته من سهولة الحركة، والإنارة والتهوية وكل ما يمكن أن يؤثر إيجاباً على عملية التدريب وتطبيقاته.

– اللوائح التنظيمية :

مجموعة من القوانين والأحكام والتعليمات التي تتبناها المؤسسة من حيـــث الأهداف والموضوعات وفق خطة التدريب المقترحة وأساليب وأنشطة التـــدريب وأساليب التقويم، والعدد المناسب للمجموعة التدريبـــــية، والجـــدول الـــزمني للبرنامج، وكذلك مدة الوحدة والجلسة التدريبـــية والحضور والانصراف، وقناعة جميع المعنيين من مدربين ومتدربين وإداريين بأهمية التدريب.



الفصل الثالث

* النظريات المفسرة للتدريب.

١- نظرية المحاولة والخطأ.

٢- نظرية سكينر.

٣- نظرية انتقال أثر التدريب.

٤- النظرية المعرفية لأوزوبل.

* متطلبات التدريب الفاعل.



النظريات المفسرة للتدريب :

١- نظرية المحاولة والخطأ Trial and Error:

أكد ثورنديك Thorndike في نظرية المحاولة والخطأ بأن المحاولات التي بكتب لها النجاح تستقر في الذهن ويسعى المتعلم إلى ممارستها وخلصت النظرية إلى أن التعلم حدث بالفعل أو عن طريق العمل والاستجابات الناجحة، وأن العلاقة بين المدخلات والمخرجات تزداد قوة إذا صاحبها أو لحق بها حالة رضا وارتياح وأكد على أن الارتباط يتوقف على الأثر وفسر العلاقة الارتباطية بين المثير والاستجابة في ضوء قانون التدريب، وشدد على أن التدريب النوعي المحدد أفضل من التدريب العام وفي جميع الأحوال فإن التعلم يقوم على مبدأ النشاط الذاتي وما يتعلمه الإنسان منذ الصغر ما هو إلا أشكال مختلفة لانتقال أثر التدريب والتعلم، وما يكتسب في برنامج التدريب سوف ينتقل أثره إلى مواقف أخرى وخلاصة القول إن التعلم نشاط من قبل الفرد يؤثر في نشاطه المقبل والتعلم كما نستدل عليه ونقيسه هو تغير في الأداء يحدث شروط الممارسة (الشرقاوي، ١٩٩١: ٧٣- ٧٩).

٢- نظرية " سكينر " :

استخدم سكينر SKINNER مفهوم السلوك الاستجابي والسلوك الإجرائي وأوضح أن الأول يرتبط بمثيرات الموقف الخارجي، في حين أن السلوك الإجرائي لا يرتبط بمثير معين وإنما يتأثر بأحداث الموقف الخارجي، وفي كلتا الحالتين تتناسب العلاقة بين المثير والاستجابة طردياً أي كلما زادت قوة المثير زادت فرص ظهور الاستجابة باعتبار أن التعلم تغير في السلوك ناجم عن استثارة، وبالتالي فإن فرص ظهور السلوك الإجرائي أكثر احتمالية لعدم ارتباطه بمثير معين، وعندما قد سكينر قواعد تحليل السلوك وإحلال مبدأ التعزيز من خلال المثير أصبح القاعدة التي

تبنى عليها البرامج التدريبـــية وحدد ثلاثة عوامل رئيسة تساعد على حدوث التعلم وهي توافر موقف يحدث فيه السلوك، وحدوث السلوك نفسه، وظهـــور نتـــائج السلوك، وشدد على أهمية التعزيـــز الفـــوري (Craichshank At Al ١٩٩٥، ٦٥).

٣- نظرية انتقال أثر التدريب Transfer of Training:

يحدث انتقال أثر التدريب حينما يؤثر تدريب شخص معين في عمل معين أو في أسلوب ما من أساليب النشاط على نشاط آخر في موقف جديد أو في عمل مختلف، ويعرف بالانتقال الإيجابي حينما يسهل التدريب على القيام بوظيفة معينـــة على القيام بوظيفة أخرى في حين يعرف بالانتقال السلبي حينما يعوق التدريب على مهارة معينة القيام بمهارة أخرى.

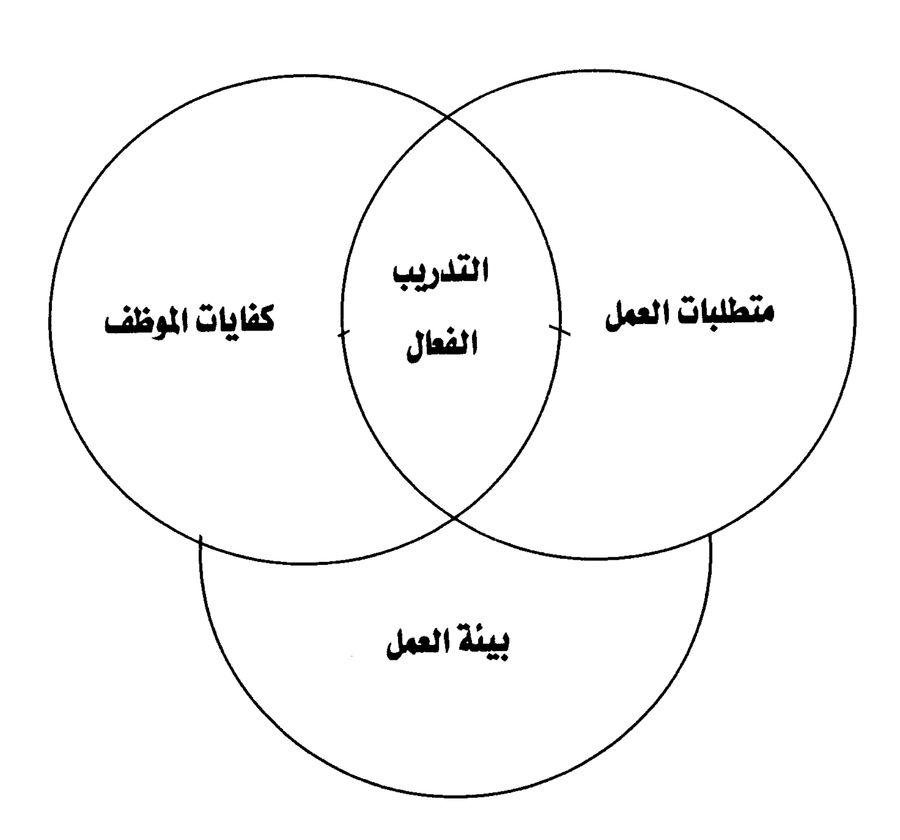
٤- النظرية المعرفية لأوزوبل Ausubel:

من اهتمامات النظرية التعلم ذي المعنى الذي تمثل في كيفية تنظيم المعرفـــة وكيفية إعمال العقل لتشغيل البيانات، وكيفية تطبيق المدرب لتلك لأفكـــار عنـــد عرضه للمواد الجديدة على المتدربين، والتعلم عند أوزوبل هو عملية إيجاد علاقات وروابط بين المعلومات الجديدة التي تقـــدم للمتدرب وما يعرفه المتدرب بالفعل أو مـــا هو موجود في بنيته المعرفية الراهنة، وقد ميزت النظرية بين التعلم بالاســـتقبال وفيه تكون المادة التدريبـــية أكثر ترتيباً وتنظيماً، والتعلم بالاكتشاف وفيه يقـــوم المتدرب باكتشاف المعلومات عن طريق تزويده بجزء من المعلومات وهو من أفضل الأنواع لدى أوزوبل (Novak , ١٩٩٣).

من استعراض النظريات السابقة يتضح تأثير بيئة التعلم والتـــدريب علـــى إحداث الاستجابات المأمولـــة، سواء كانت مثيراتها محـــددة كمـــا في الســـلوك

الاستجابي أو غير محددة كما في السلوك الإجرائي وهذه المثيرات يتوجب توفيرها في بيئة التدريب وتتمثل في حقيبة تدريبيــــية ثرية، وأنــــشطة، ووســــائل تدريبــــــية، وأساليب تدريبــــية فاعلة وتغذية راجعة.

متطلبات التدريب الفاعل



– **متطلبات العمل** Throughput: المهـــارات والمهمـــات والواجبـــات والأدوار والعملية التي يتطلبها العمل الفعال.

–**كفايات الموظف**: المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية وكـــل مـــا يترتب عليه من أداء منتج وهادف وتنمية مهاراته وهو أمر مطلـــوب وتوظيـــف العناصر الجديدة بمهارات جديدة أمر حيوي لمستقبل العمل.

– **بيئة العمل أو التنظيم** Organingaton : تتحدد في عـــاملين داخلـــي وخارجي أما العامل الأول فيتضمن أهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي في حين أن العامل الخارجي يتضمن الإمكانات الاقتصادية والاجتماعية والقانونية التي تـــضبط وتسير بيئة العمل.

عليه فإن التدريب الفاعل لا تتحدده كفايات المتدرب ومـــا يـــسعى إلى اكتسابه أو تطويره فحسب بل يتفاعل معه المناخ التنظيمي لبيئة العمل ومتطلبـــات العمل المناط القيام به كلها تتفاعل لنتيج أداء فاعلا والأداء الفاعل يقاس بالنتـــائج التي يحققها بأفضل الوسائل واقل التكاليف.

– **مهارات المدرب الفاعل:**

المدرب الناجح Good Trainer هو الذي يتسلح بالمهارات التي تـــساعده على تفعيل عناصر البرنامج التدريبـــي ويراعى احتياجات المتدربين ومـــن هـــذه المهارات فهم المتدربين ونمط التدريب، والقدرة على العمل في مجموعات وأن يكون ملماً بالمحتوى التدريبـــي ولديه اتجاهاً إيجابياً نحو التدريب والمتدربين **ومنها**:–

١– الواقعية:

الموضوعية في رسم الأهداف والسيطرة على الورق والأنشطة والمعلومـــات وتراكم الأوراق، فالمدرب غير المنظم عبء على التدريب والمتدربين، والإخفاق في

التخطيط يعني التخطيط للإخفاق، والواقعية تعني الإبداع بالمشاركة، وتحقيق التوازن بين متطلبات التدريب وحقوق المتدربين، واستثمار الاختلاف في الرأي للوصول إلى أفضل الحلول.

٢- القدرة على الإقناع:

تقتضي طمأنة المتدربين وإشعارهم بأن الوضع القائم يحتاج إلى تعديل وتطوير وتشجيع المبادرات الإيجابية فالتنظيم الجيد والفعال يحقق التوازن بين الكفاءة والسعادة.

٣- مهارات التدريب:

العصف الذهني، والاستكشاف، وحل المشكلات، والحوار والمناقشة، والأنشطة الفردية والجماعية والتدريب باستخدام تبادل السفراء في التدريب وإدارة الوقت عند الحديث فلا تطويل ممل ولا اختصار مخل ، والعمل بروح الفريق تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً.

٤- اليقظة العقلية:

من خلال إصلاح الأداء غير المناسب، والإلمام بالتفاصيل والأنظمة وقواعد العمل، والبعد عن السلبية، ومقاطعة المتدربين، والمجادلة أو أخذ النتائج على محمل شخصي فالاستجابة للأفكار وليس للأشخاص.

٥- العلم والخبرة:

واسع الثقافة، وحسن التصرف، يرشد الوقت والجهد، يوفر المناخ التنظيمي المناسب، والحرص على تنفيذ الالتزامات، ونقل الخبرات والتجارب الناجحة لتنمية مهارات وقدرات المتدربين وبرهنة على صحة ومصداقية الأدلة التي تطرحها.

٦- مهارات الاتصال:

الاتصال مهارة إنسانية تحتوي على رسالة يرغب المدرب في توصيلها، وطريقة اتصال ووسائل لأداء التدريب بطريقة أفضل والإصغاء بعناية لطروحات المتدربين، ومخاطبتهم بألفاظ واضحة لبناء جسور الاتصال وتدشين العلاقات الإنسانية التي تبنى عن طريق الإنصات الجيد.

٧- مسايرة الاتجاهات الحديثة في التقويم:

من إعداد وتقنين لأدوات القياس وتحليل النتائج واستخدام أنواع التقويم القبلي والبنائي والختامي والمستمر.

- المهارات الإنسانية الواجب توافرها في المدرب People Skills :

- أن يكون المدرب باشاً نشطاً يتقيد بأدب الحوار وأصوله يثير حماس المتدربين.
- أن يكون المدرب مستمعاً جيداً قادراً على اتخاذ القرار.
- أن يكون المدرب كيساً فطناً قادراً على التجديد والتطوير وإزكاء روح المناقشة.
- أن يكون المدرب لبقاً سريع البديهة قادراً على المواجهة والإقناع والبدء بمواضع الاتفاق.
- أن يكون المدرب مرناً صبوراً محدثاً قدراً عالياً من التفاعل.
- أن يشجع المدرب العمل بروح الفريق مع عدم الإلزام بما لا يلزم أو المؤاخذة باللازم.
- أن تكون لديه القدرة على التكيف مع المتدربين والتأثير فيهم.

- أن يكون مظهره العام مناسباً وصوته واضحاً والقـــراءة الـــسريعة لـــردود الأفعال.
- القدوة الحسنة ونضج الشخصية والتبصير بعواقب الأمور.
- أن يكون لدى المدرب الرغبة في التدريب والمتدربين ومؤسسة العمل.

– المهارات التنظيمية الواجب توافرهـــا في المـــدرب Organizational Skills:

- أن يكون المدرب قادراً على تحديد أولويات الاحتياجات التدريبية المطلوبة.
- أن يكون المدرب قادراً على التخطيط لبرنامج تدريبـــي صحيح.
- أن يعد المدرب المادة التدريبـــية الهادفة.
- أن يتمكن المدرب من إدارة الحوار والوقت خلال البرنـــامج التدريبـــــي (عشوش، ١٩٩٦م: ٦– ٩).
- أن يستوعب المدرب المعرفة التطبيقية لنظريات وأساليب التدريب الحديثـــة لتلبية احتياجات المتدربين.
- أن يكون المدرب قادراً على تحفيز المتدربين لمواصلة التدريب من خـــلال تقدير حاجاتهم واحترام مشاعرهم.
- أن يصمم المدرب خطة لتحسين الجو النفسي في بيئة التدريب الذي يـــشعر الجميع أنه في قارب واحد والقدرة البناءة على الاتصال والتفاعل المـــرن مـــع الآخرين.
- أن يكون المدرب على دراية بأحدث الاتجاهـــات في الثقافـــة التربويـــة والتخصصية.
- أن يكون على وعي بإمكانات المجتمع ومتطلباته واحتياجات سوق العمل.

- **مهارات معرفة المحتوى** Knowledge of the Content:

- أن يكون المدرب قادراً على توصيل المحتوى التدريـــبي للمتدربين.
- أن يتشهد المدرب بأمثلة ميدانية تطبيقية.
- الاهتمام المستمر والإعداد الجيد للموضوعات التدريـــبية.
- أن يربط المدرب بين مادة تخصصه وغيرها من المواد التدريبية.
- استيعاب المدرب لاستراتيجيات التدريب.
- أن يعرض المدرب تقنيات تقويم نواتج التدريب.
- أن يكون لدى المدرب إمكانية تعميم النتائج والتجارب.
- أن يكون قادراً على إعطاء تعليقات تظهر البنية المعرفية وتقسم بوضوح.



الفصل الرابع

منظومة التدريب

أولاً: المدخلات.

ثانياً: العمليات.

ثالثاً: المخرجات.

رابعاً: التغذية الراجعة.



منظومة التدريب:

إذا اعتبرنا أن الموقف التدريبي يمثل نظاماً فكرياً مفتوحاً له مدخلات ومخرجات فإن من المتفق عليه أن مستوى المخرجات يتوقف على مستوى أداء المدرب وهو أمر مرتبط ومرهون بكفاءة برامج التدريب وفاعليتها ومن النوعيات المتعددة المتعددة برامج التدريب الفاعلة على أساس الأداءات Performance BASED والبرامج القائمة على أساس القاعدة المعرفية.


منظومة التدريب
المدخلات
- مدخلات بشرية
- مدخلات غير بشرية
- معلومات وطرق وأساليب تدريبية.
- مواد مكتبية من مراجع وخرائط
- خصائص المتدربين.
- الأهداف التدريبية
عمليات
- عملية البحث وحصر الاحتياجات وتحديدها.
- عملية وضع الأهداف.
- عملية تصميم البرامج التدريبية
- عملية تنفيذ البرامج التدريبية
- عملية التقويم والمتابعة.
مخرجات OUT COMES
- نتائج تتعلق بالأفراد.
- معلومات. مهارات. اتجاهات.
- نتائج تتعلق بالمنظمات.
- نتائج تتعلق بالمجتمع.
تغذية راجعة FEED BACK

من ذلك يمكن استنتاج عناصر النموذج التدريـــبي Model Training Components كعناصر فاعلة ووحدات متعاونة وكيان متداخل حتى يتسنى تهيئــة بيئة ومكان التدريب وذلك قبل إجراء الورشة التدريــبية، ثم تحديد الأهداف مــن خلال معرفة ما يتبقى أن يكتسبه المتدربون، ثم الإشارة ومحاولة جــذب الانتبــاه وكسر الحواجز، والاتفاق على معايير تنظيم التدريب وأنواع التسهيلات المقدمــة، بعدها تعرض المادة التدريــبية من خلال أنشطة فردية وجماعية، ومحاولة مدى إتقان العمل المعروض، بعدها تختتم الجلسة بصياغة خلاصة ما تم التوصل إليه.

تتضمن منظومة التدريب إطاراً فكرياً اجتماعياً لمجموعة مــن المــتغيرات أو المكونات مترابطة ومتفاعلة تشكل وحدة عضوية وظيفية تمثل بناءً متكاملاً تــؤثر وتتأثر في صورة مدخلات وعمليات ومخرجات ولكل منها عناصر أدق وعليه فإن التدريب نظام له حدوده التي ترسمها له مكوناته وأهدافه ولكل نظام حدود خاصة يتكون من المتغيرات والعناصر التالية والتي يمكن أن تحكم اختيار الأساليب التدريبية الفاعلة:-

أولاً: المدخلات:

تتكون مجموعة مصادر تمد النظام Jnpute بالمعلومات والمــواد اللازمــة وأهمها:-

١ – مدخلات بشرية:

تتمثل في المــدربين مؤهلاتهم وخبراتهم والمتدربين الذين يتلقــون برنامجــاً تدريبياً عاماً وما لديهم من قدرات واتجاهات ورغبات أو خاصاً إثرائيــاً لتطــوير مهاراتهم وتعديل معارفهم العلمية والإنتاجية وتعزيز اتجاهاتهم، وتعديل ســلوكياتهم

المتعلقة بالعمل والعاملين لكي يتمكنوا من ملائمة أنفسهم لتقنيات العصر في ضوء خلفياقم وخبراقم ومستوى تغيراقم لرفع مستوى الكفاية الإنتاجية.

٢ – مدخلات غير بشرية:

تتعلق بالإمكانات ومستلزمات التدريب من أجهزة تقانية ووسائل، وقاعات، وطاولات ومعينات، ومستلزمات تسجيل الأنشطة وعرضها والوقت المخصص لتفعيل البرنامج التدريبي لتوفير بيئة فاعلة.

٣ – الطرق والأساليب:

وهي المسارات الجديدة التي يسلكها المدرب والكيفية التي يتم من خلالها نقل المهارات والاتجاهات للمتدربين، وما يتم الإجماع عليه بين المدربين والمتدربين والمعلومات العامة المتعلقة ببيئة التنظيم وفهم السلوك التنظيمي فالانتقال من الوضع الراهن القائم إلى الوضع المفضل يدخل في جملة من العمليات.

٤ – البرامج التدريبية:

مجموعة الخطط والإجراءات العملية المدروسة المسخرة لتطبيق البرامج مع المتدربين بكل ما يلزمه من طرق ووسائل وتكنولوجيا تربوية وخدمات بشرية وعادية، ثم كيفيات إعداد هذه البرامج في وثائق مكتوبة قابلة للتسويق والاستخدام والتقييم لجدواها السلوكية (حمدان: ١٩٩١م: ٢٧).

وبذلك يمكن إيجاز المدخلات البشرية في المدربين والمتدربين، والإداريين والمساعدين والفنيين، وكذلك المعلومات التدريبية وما تحتويه من نظريات وطرائق وأساليب وتجارب، ومدخلات تكنولوجية تتمثل في وسائل الإنتاج.

ثانياً : العمليات Processes:

تشمل العمليات والأساليب السائدة والأهداف وأنواع المعرفة والمهارات

والاتجاهات داخل نظام التدريب **على**:-

١ - تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتمثل في احتياجات المدرب وما يتضمنه من تخطيط وتنفيذ وتقويم ومهارات تدريبيه، واحتياجات خاصة بالمتدرب من حيث تعديل الاتجاهات، وتنمية مهارات، وتنظيم الوقت، والاتجاه نحو المهنة، واحتياجات خاصة بالمؤسسة لتواكب مستجدات العصر وتلبية مواصفات المنتج المستهدف.

٢ - مهارة تحضير الأهداف التدريبية Olgective Preparation Skill:

بحيث تلبي احتياجات المتدربين وفق أهداف متعددة تمثل أحد العناصر العضوية في التدريب لذلك يراعى أن تكون واضحة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق وملائمة للفترة الزمنية، وشاملة وتحدد الأداء النهائي الذي يسعى التدريب لإحداثه أو مستوى الإتقان الذي يجب أن يصل إليه المتدرب.

٣ - إعداد أساليب وطرق التدريب Training Techniques :

وما يتضمنه من أهداف وموضوعات وأساليب وأنشطة، وأجهزة وأساليب تقويم ودليل إرشادي وزمني للبرامج والقدرة على الاستخدام المناسب لها.

٤ - تنفيذ البرنامج التدريبي:

يقصد بتنفيذ البرنامج تطبيقه باستخدام تكنولوجيا التدريب حسب إرشادات البرنامج فإذا كان المتدرب يفعل دائماً ما اعتاد على فعله فإنه يحصل دائماً على ما اعتاد الحصول عليه كما يتوقف نجاح التدريب الذي يتطلب لقاء تعريفي بالبرنامج وتصنيف المتدربين على قدرته في إنجاز التدريب في المواعيد المحددة ومن عناصر التنفيذ التسويق للتدريب من خلال النشرات والإعلانات وإخطار الجهات

ذات العلاقة، كما يحتاج التنفيذ إلى تأمين خدمات مساندة، ونماذج للعمل في متناول يد المتدربين.

٥ – تقويم ومتابعة المتدربين :

التقييم ومتطلبات البرنامج التدريبي ويعني تقييم صلاحيته وجدوى التدريب والتي توضع في الاعتبار منذ تصميم البرنامج، ويتم ذلك من خلال الاختبارات والتطبيقات والتقارير وقياس أثر التدريب ويتضمن تقييم البرنامج تقييم المتدربين، ومحتوى البرنامج وأسلوب ومدة التدريب وصدق النتائج وقد يكون التقويم داخلي يقوم به مدير التدريب، وتقويم خارجي يكون من مسئولية الجهات المستفيدة من التدريب ومهارات بحثيه وجمع المعلومات الأمر الذي يساعد على تحديد مدى تحقيق الأهداف المأمولة، ومواطن القوة والضعف، وأهم العقبات وتكلفة التدريب وإدارة السجلات.

ثالثاً : المخرجات Outputs :

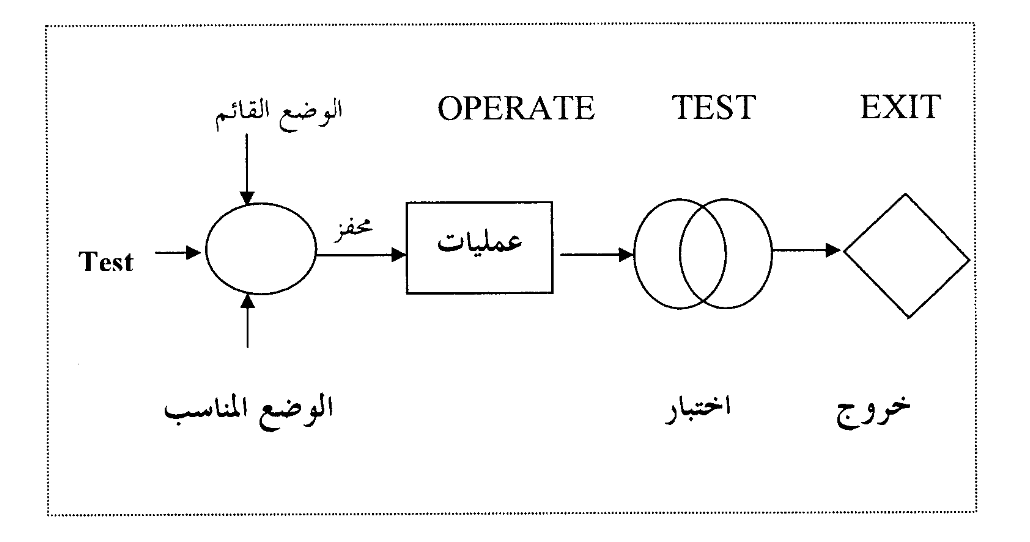
وتتمثل في مدى الإنجاز والنتائج التي تحققت والتغير الذي أحدثه البرنامج من أثر على المتدرب وجهة العمل والمجتمع مع مراعاة أن النجاح يأتي من القرارات الصائبة، والقرارات الصائبة تأتي من التقدير السليم للأمور واستشفاف الاحتمالات المستقبلية، والذي يأتي هو بدوره من التجارب، والتجارب قد تأتي من التقدير الخاطئ للأمور والكل يعرف قصد أديسون مخترع المصباح الكهربائي وقد حاول ٩٩٩ محاولة فاشلة وقيل له هل تريد أن تفشل وتكمل (١٠٠٠) محاولة فرد قائلاً أنني لم أفشل بل اكتشفت (٩٩٩) محاولة أو طريقة لا يشتعل فيها المصباح الكهربائي.

ويشير مصطلح فاعلية منظومة التدريب إلى مدى التطابق بين المخرجات الفعلية للنظام والمخرجات البشرية والمعنوية والمادية المرغوبة أو المنشودة بمعنى مقارنة النتائج بالأهداف في حين يشير مصطلح كفاءة منظومة التدريب إلى مقارنة المخرجات العقلية بالمدخلات وبذلك يمكن إيجاز مخرجات التدريب في الفئات المستفيدة، وتحسن الأداء، وزيادة الإنتاج، وارتفاع العائد، وازدياد الوعي.

رابعاً: التغذية الراجعة Feed Back :

عبارة عن تكتيك تصحيحي لعناصر المؤسسة أو جهة العمل بشكل عام والمتدرب بشكل خاص يرافق أو يعقب النشاط التدريبي يرتد من المخرجات إلى المدخلات أو العمليات والقدرة على إيصال التوجيهات والاستنتاجات بطريقة يفهمها المتدربين فتحقق مستوى من الرضا والانسجام والعلاقة الإيجابية وعند تحقق النتيجة يخرج المتدرب من الدائرة السلوكية وإذا لم يتحقق تستمر العمليات حتى يصل المتدرب إلى الوضع المأمول والتغذية الراجعة والتقييم هما مفهومان لقاعدة عريضة تغطى الخلفيات والطرق والاستراتيجيات المتبناه، والمواد المنتجة وتحصيل المتدربين (دروزة، ١٩٩٩م).

ويعرف البعض مخرجات النظام التي تعود إليه مرة ثانية على هيئة مدخلات جديدة تؤثر على وتتحكم في مخرجاته المستقبلية باسم التغذية المرتدة أو التغذية المرتجعة (كوجك، ١٩٩٧م: ١٣١).



ومن عبارات المديح التي يستخدمها المدرب قائلاً للمتدرب "لقــد ســاعدتني عندما... أعجبتني عندما... أقدر لك... تعجبني طريقتك في... أشكرك على حسن... ".

ومن عبارات التشجيع "استمر... فلنحاول مرة أخرى... ستكون أكثــر تميزاً إذا ما حاولت إعطاء إجابة أخرى... دعنا نواصل فلدينا دقائق قليلة لننــهي النشاط".

الفصل الخامس

الأهداف التدريبية

* المقصود بالأهداف.
* مستويات الأهداف.
* أقسام الأهداف.
* أنواع الأهداف.
* مصادر اشتقاق الأهداف.
* فوائد الأهداف الواضحة.
* الخطوات الإجرائية المتبعة عند صياغة الهدف السلوكي.
* المعلومات التي نحتاجها عند وضع وتحديد الأهداف.
* صياغة الهدف السلوكي.



يمكن أن نتخيل أن مسير أي إنسان في طريق بدون تحديد وجهة معينـــة أو هدفاً لسيره فقد يقوده إلى لا شيء، وهذا في الحقيقة بين لنا أهمية الأهداف في حياة الإنسان، وبالتالي فإن تحديد الأهداف لأي عمل أمر أساسي ولابد من توفره لإيجاد مقومات نجاح ذلك العمل.

وإذا كان المدرب يهدف أساساً لتهيئة المتدرب ليكون قادراً على إتقـــان وممارسة عمل معين فإن الأمر يوجب رسم سياسات التدريب وأن تتأكـــد مـــن نتائجه، لتجنب الهدر في الوقت والجهد، وتهيئة أطراً قادرة على ممارسة أعمالهـــا ولا يتسنى هذا ولا يتأتى إلا إذا أتقنا تحديد ورسم الأهداف التدريـــبية والتفريق بـــين الأهداف العامة والغامضة وبين السلوكية وغير الإجرائية التي تجعل التدريب يدور في حلقة مفرغة.

المقصود بالأهداف:

عبارة مركبة تحمل في طياتها المهارات والتصرفات الوظيفيـــة كوحـــدات عضوية والهدف السلوكي هو أصغر ناتج يمثل مهارة وظيفية أو ســـلوك وظيفـــي معرفي أو مهاري و وجداني متواضع لعملية التدريب ويمكـــن قياســـه (محمـــود، ٢٠٠٤م: ٥٦).

وتحاول الأهداف السلوكية تحويل الأهداف العامة إلى أهـــداف مرحليـــة أصغر والعمل على تحقيق الأخيرة تباعاً.

مستويات الأهداف

١ ـ المستوى العام على درجة عالية من:

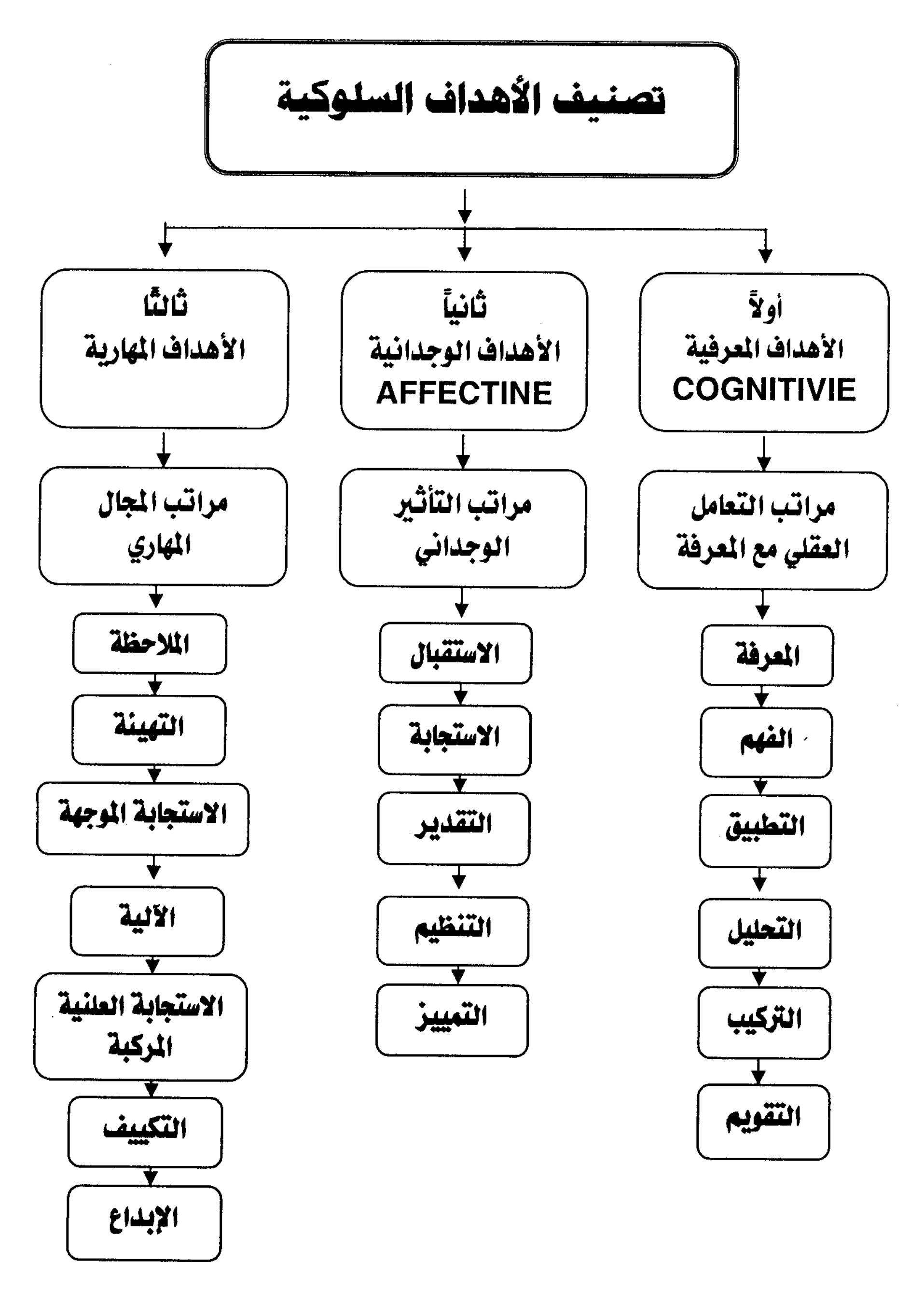
- ـ العمومية والشمولية.
- ـ وصف لما يراد للتدريب أن يحققه ويتدرج تحتها أهداف المجتمع سياسة التعليم ومتطلبات المجتمع ومقتضيات العصر .

٢ ـ المستوى المتوسط :

- ـ اكثر تفصيلاً وأكثر تخصيصاً ووصفاً لما يراد للتدريب أن يحققه .

٣ ـ المستوى الخاص أقل عمومية ويرتبط بوحدة تدريبية :

- ـ وأكثر دقة .
- ـ وأكثر تفصيلاً .
- ـ وأكثر تخصيصاً للسلوك المطلوب.
- ـ وصفاً لما يراد من الموقف التدريبي.


تصنيف الأهداف السلوكية
أولاً
الأهداف المعرفية
COGNITIVIE
ثانياً
الأهداف الوجدانية
AFFECTINE
ثالثًا
الأهداف المهارية
مراتب التعامل العقلي مع المعرفة
مراتب التأثير الوجداني
مراتب المجال المهاري
المعرفة
الفهم
التطبيق
التحليل
التركيب
التقويم
الاستقبال
الاستجابة
التقدير
التنظيم
التمييز
الملاحظة
التهيئة
الاستجابة الموجهة
الآلية
الاستجابة العلنية المركبة
التكييف
الإبداع

مستويات الأهداف في المجال الإدراكي المعرفي

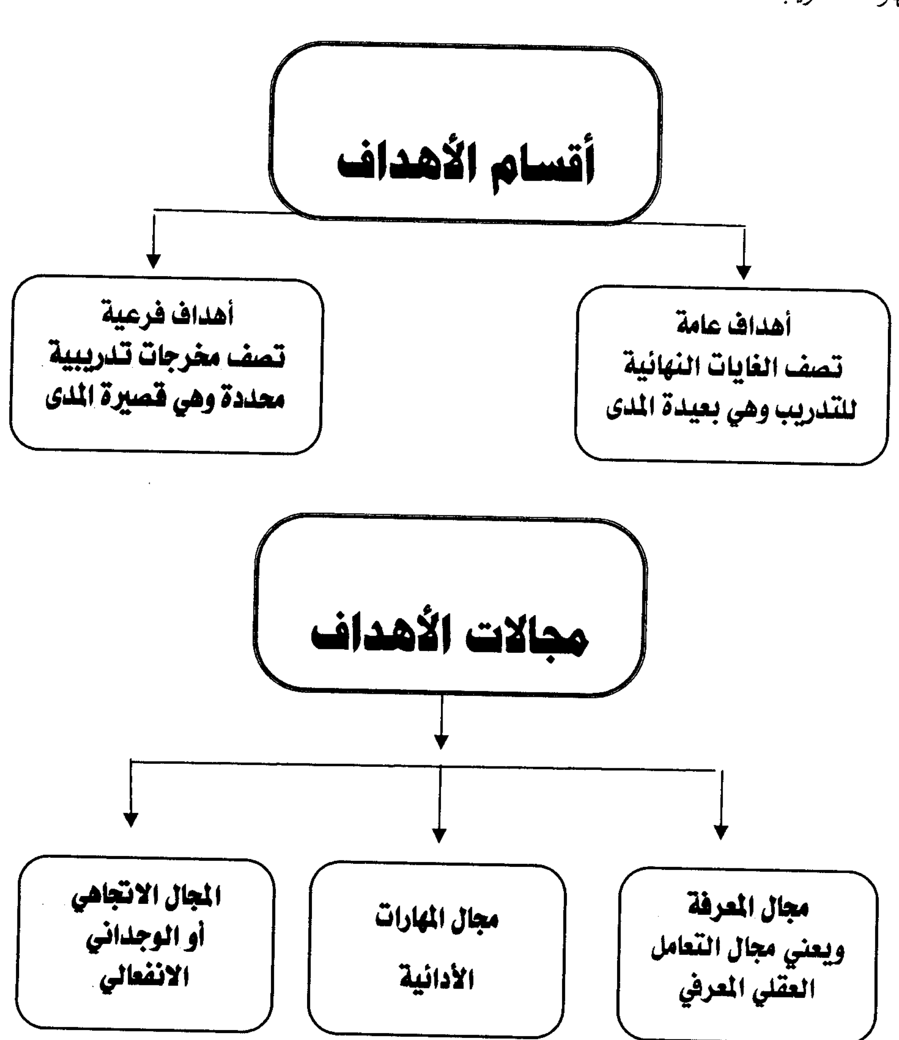
(Cognitive Domain)

مرتبة تصاعدياً أي من (المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى)

المستوى في المجال الإدراكي المعرفي	بعض الأفعال التي يمكن استخدامها في صوغ الأهداف	أمثلة على المحتوى الذي ينطبق عليه هذا المستوى من الأهداف
١- معرفة وتذكر أي معرفة وتتميز - المعلومات والحقائق. - الطرائق والأساليب. - العموميات المجردة وتذكرها.	يتعرف، يميز، يسمي، يحدد، يبين، يرتب، يكرر، يضع قائمة، يطابق، يحفظ.	المفردات، الكلمات، المصطلحات، التعريفات، الحقائق، الأمثلة، الأسماء، العلاقات، القواعد، القوانين، والنظريات، الأماكن الخ.
٢ - الفهم والاستيعاب: تفسير وتحويل من صيغة أو من شكل من أشكال المعرفة إلى شكل آخر -الاستقراء الاستنتاج	يعرف كيف: يترجم، يفسر، يصوغ، يصنف بكلمات خاصة، يشرح، يختار، يوضح، يحول. يناقش، يفرز، يستنتج، يعبر عن، يحدد مكاناً، يلخص، يناقش، الخ	المعاني الرسوم الصور، العينات ، المترتبات، الانعكاسات، العواقب، والنتائج، وجهات النظر، الآراء التعريفات، النظريات، القواعد، القوانين، المسائل، الطرائق والأساليب الخ.

المستوى في المجال الإدراكي المعرفي	بعض الأفعال التي يمكن استخدامها في صوغ الأهداف	أمثلة على المحتوى الذي ينطبق عليه هذا المستوى من الأهداف
٣-التطبيق: أي استخدام المعلومات في مواقف تختلف عن تلك التي تم فيها التعلم (وهي تتطلب التذكر والفهم) (مهارة عقلية)	**يعرف كيف**: يطبق، يربط، يضرب أمثلة، يمثل يختار، يطور، ينظم، يوظف، يشغل، يستخدم، يعيد بناء، يحل يرسم، يمارس، يضع في جدول.	المبادئ، القوانين، والقواعد، النتائج. النظريات، الطرائق، الأنماط، الاستراتيجيات.
٤-التحليل: أي تحليل المعرفة والأشياء إلى عناصر، وتحليل العلاقات، وتحليل المواقف والبيئة والمبادئ (مهارة عقلية).	يصنف، يميز، يحدد عناصر، يتعرف خصائص، يستخلص، يحلل، يقارن، يدقق، يفرق، يحسب، يدقق يفحص، يختبر، يحقق في، ينفذ، ... الخ	العبارات، الجمل، الفرضيات، المسلمات، الآراء، الأنماط، الرغبات، وجهات النظر.

المستوى في المجال الإدراكي المعرفي	بعض الأفعال التي يمكن استخدامها في صوغ الأهداف	أمثلة على المحتوى الذي ينطبق عليه هذا المستوى من الأهداف
٥-التركيب / البناء: تركيب العناصر المختلفة لإنتاج العناصر المختلفة لإنتاج شيء جديد منها، سواء أكان مادياً أم فكرياً أم معنوياً (مهارة عقلية).	يعرف كيف: ينسق، يؤلف، يكتب، يولد، يروي، ينتج، يملي، ينص، يصوغ، يعدل، يضع خطه، يبني، ينظم، يركب يشتق تعميماً ... الخ	المواقف، النتاجات، الحلول الخطط، الأهداف، المفاهيم الفرضيات، المكتشفات الأجهزة، الآراء، القصائد الخ.
٦-التقويم: أي إصدار الأحكام في ضوء أدلة أو معايير داخلية أو خارجية (مهارة عقلية).	يبرر، يدافع، يحكم على، يجادل في، يقدر قيمة شيء أو ثمنه، يقرر، يتخذ قراراً، يصدر حكماً، يقف، يصحح، يتنبأ، حسب قيمة.	الأفكار، الأعمال، النتاجات الفكرية والمادية، الأسس، المعايير، المساقات، الأشخاص، السلوك، الدقة، الصدق، الخ.


أقسام الأهداف
أهداف عامة
تصف الغايات النهائية
للتدريب وهي بعيدة المدى
أهداف فرعية
تصف مخرجات تدريبية
محددة وهي قصيرة المدى
مجالات الأهداف
مجال المعرفة
ويعني مجال التعامل
العقلي المعرفي
مجال المهارات
الأدائية
المجال الاتجاهي
أو الوجداني
الانفعالي



١ ـ أهداف تلبي حاجة المؤسسة :

- أهداف لتطوير المؤسسة.
- أهداف خاصة بالفرد سلوكية أو انجازية.
- أهداف لتطوير وآليات تنفيذية

٢ ـ أهداف خاصة بطبيعة مرحلة التنفيذ أو التدريب.

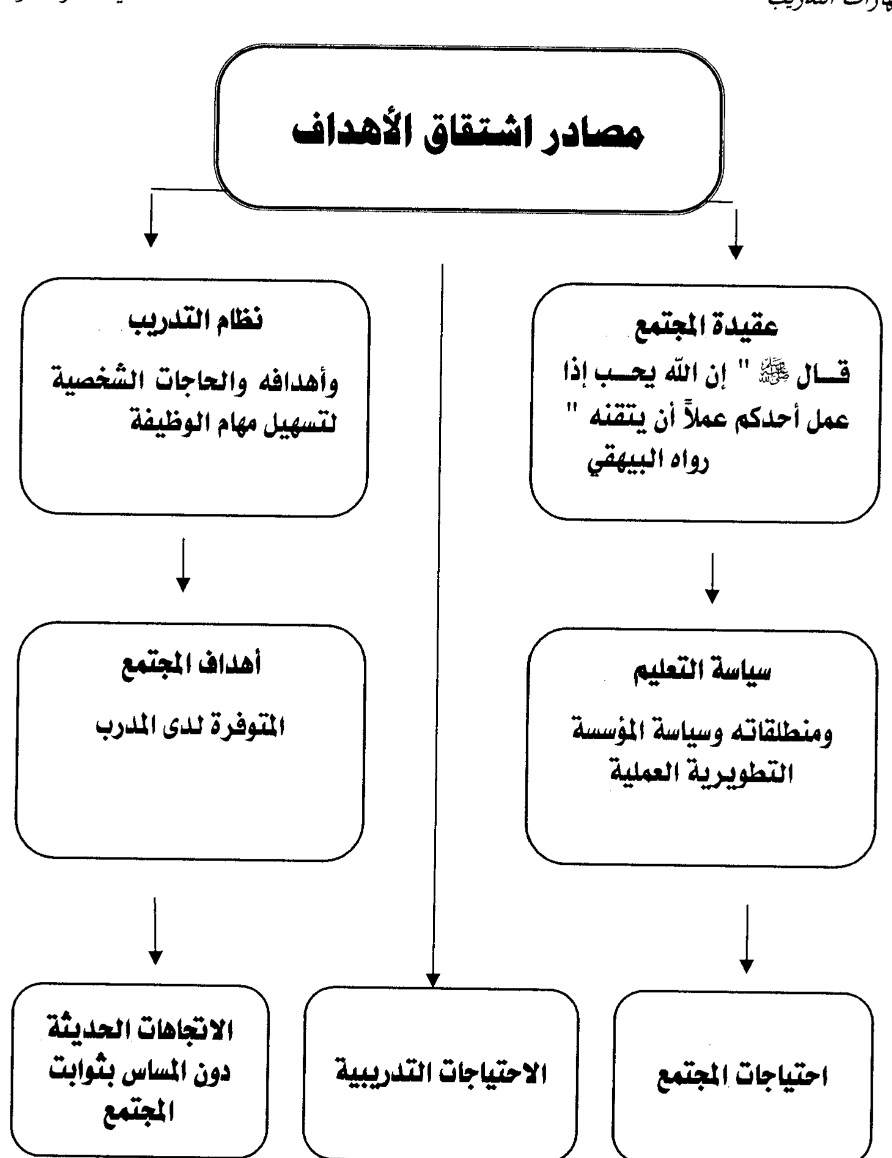
- تهدف إلى تثبيت مهمات التعلم والتدريب.
- تثبيت السلوك المهني أو الوظيفي.

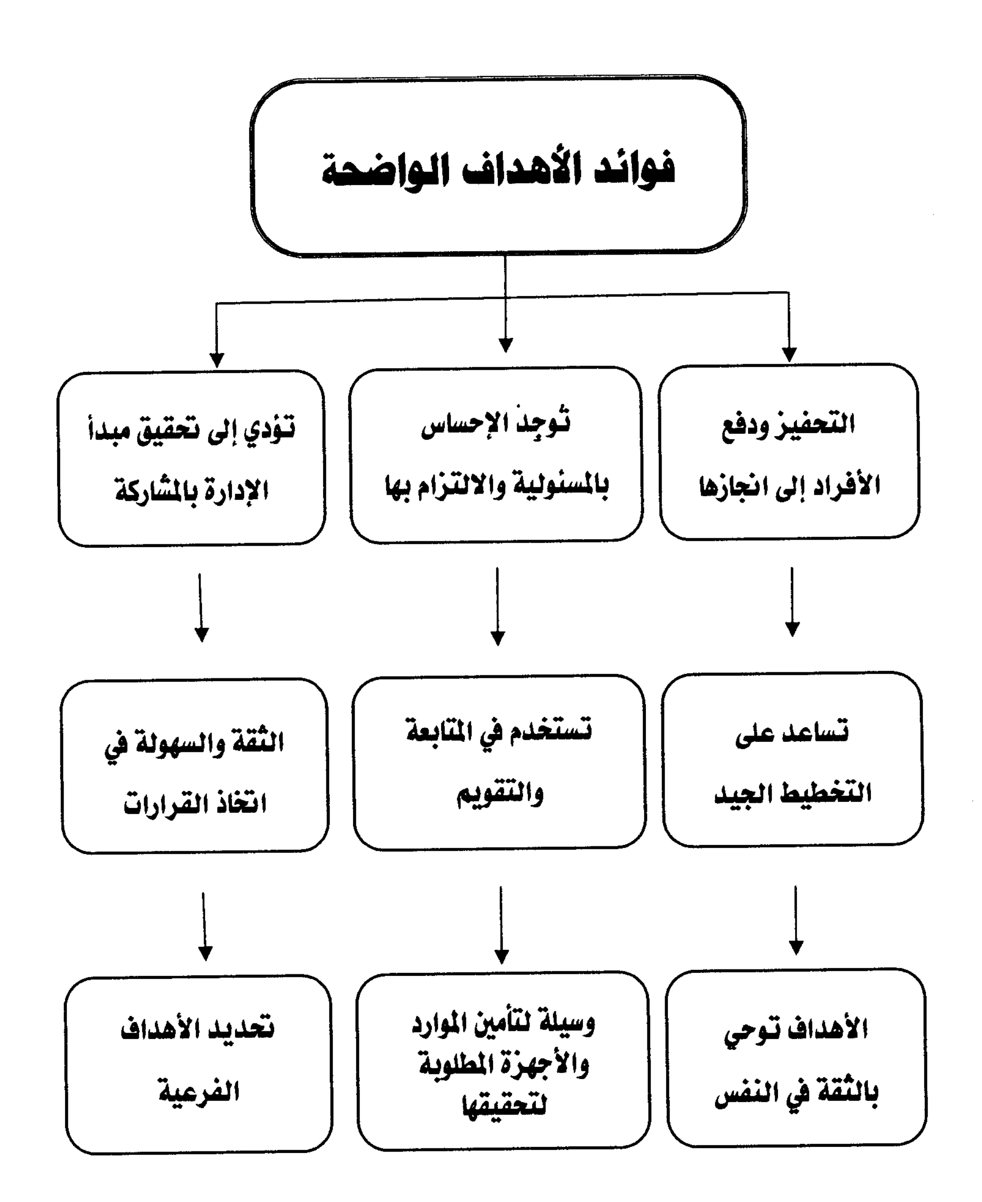
٣ ـ أهداف حسب دورها في التعليم أو التدريب :

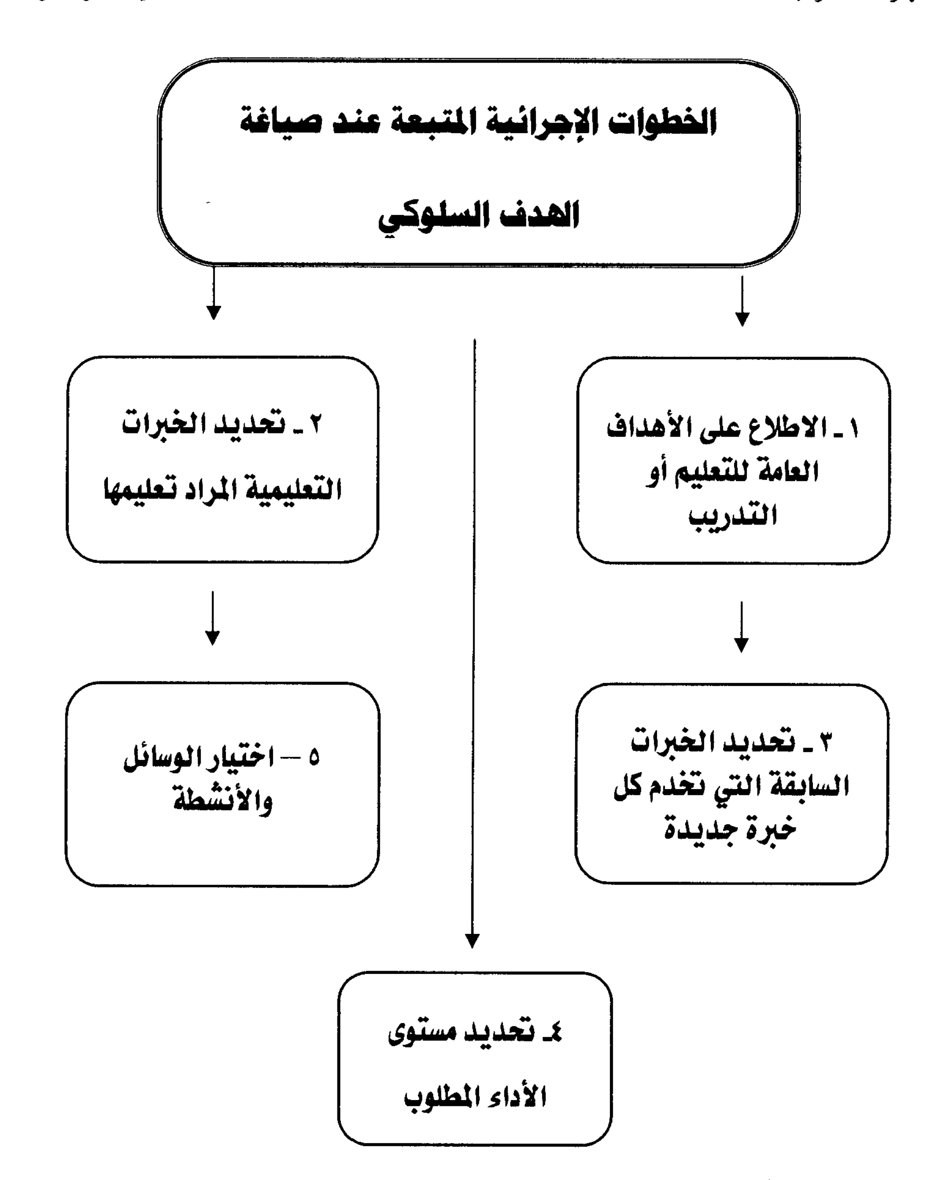
- تستخدم في تصميم وتنفيذ الدروس والبرامج.
- أهداف إجرائية تترجم الأهداف العامة إلى جزئيات صغيرة.

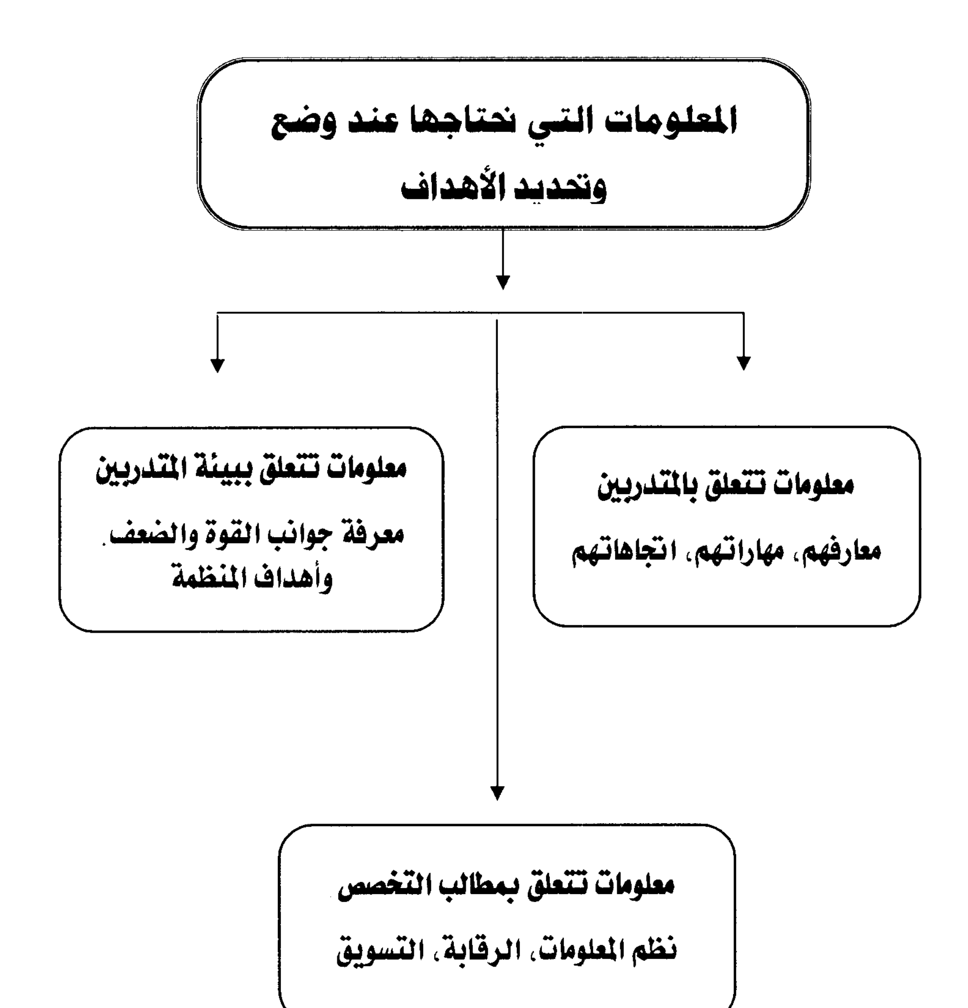
٤ ـ أهداف تتعلق بالسلوك البشري:

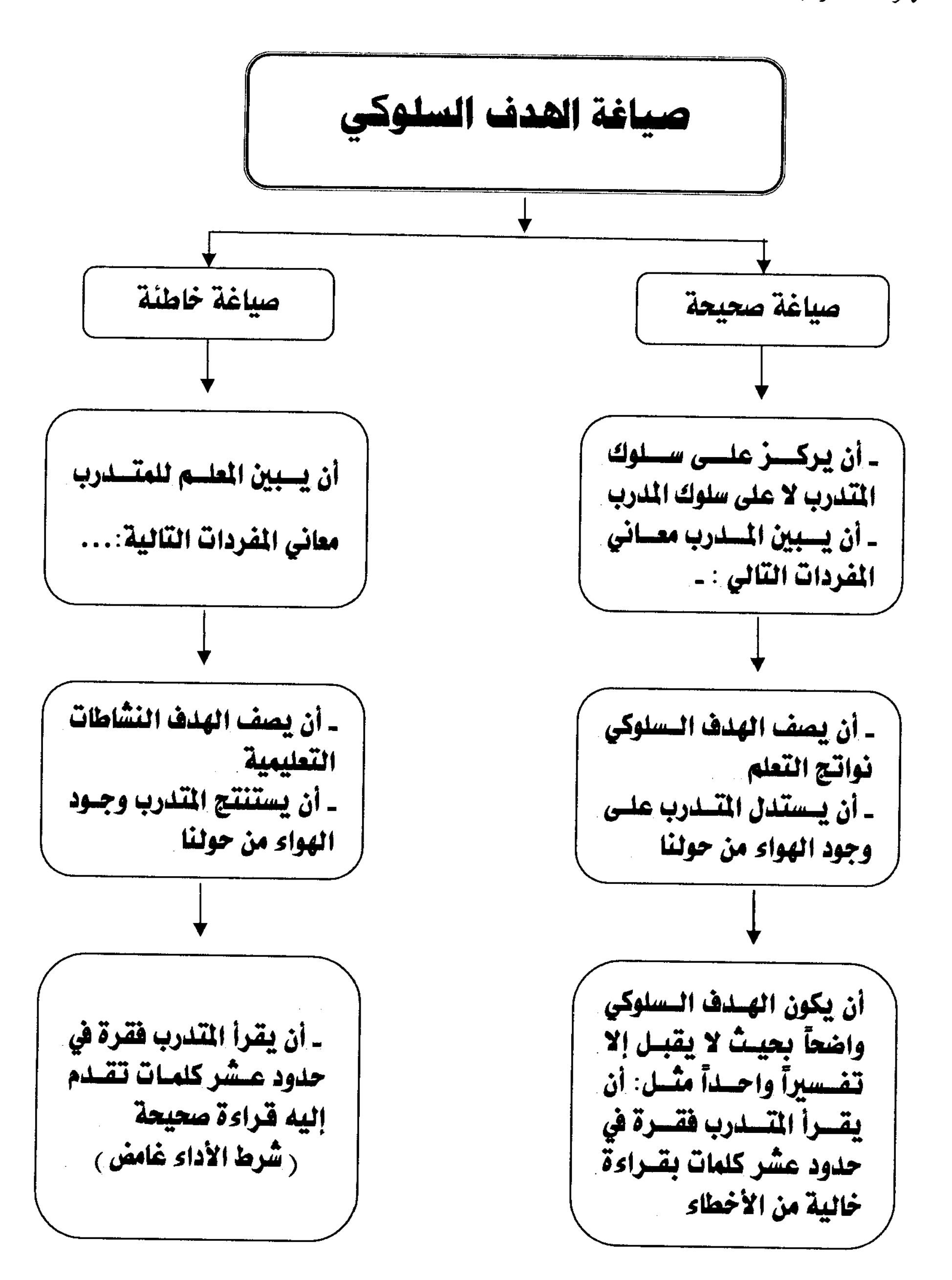
- أهداف إدراكية معرفية مثل الفهم والتطبيق.
- أهداف عاطفية اتجاهيه خاصة بالقيم والميول.
- أهداف مهارية.
- أهداف اجتماعية مثل خطة المحافظة على العادات والقيم.


مصادر اشتقاق الأهداف
عقيدة المجتمع
قال ﷺ " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " رواه البيهقي
نظام التدريب
وأهدافه والحاجات الشخصية لتسهيل مهام الوظيفة
سياسة التعليم
ومنطلقاته وسياسة المؤسسة التطويرية العملية
أهداف المجتمع
المتوفرة لدى المدرب
احتياجات المجتمع
الاحتياجات التدريبية
الاتجاهات الحديثة دون المساس بثوابت المجتمع


فوائد الأهداف الواضحة
التحفيز ودفع الأفراد إلى انجازها
توجد الإحساس بالمسئولية والالتزام بها
تؤدي إلى تحقيق مبدأ الإدارة بالمشاركة
تساعد على التخطيط الجيد
تستخدم في المتابعة والتقويم
الثقة والسهولة في اتخاذ القرارات
الأهداف توحي بالثقة في النفس
وسيلة لتأمين الموارد والأجهزة المطلوبة لتحقيقها
تحديد الأهداف الفرعية


الخطوات الإجرائية المتبعة عند صياغة الهدف السلوكي
١ـ الاطلاع على الأهداف العامة للتعليم أو التدريب
٢ ـ تحديد الخبرات التعليمية المراد تعليمها
٣ ـ تحديد الخبرات السابقة التي تخدم كل خبرة جديدة
٤ـ تحديد مستوى الأداء المطلوب
٥ – اختيار الوسائل والأنشطة


المعلومات التي نحتاجها عند وضع وتحديد الأهداف
معلومات تتعلق بالمتدربين
معارفهم، مهاراتهم، اتجاهاتهم
معلومات تتعلق ببيئة المتدربين
معرفة جوانب القوة والضعف. وأهداف المنظمة
معلومات تتعلق بمطالب التخصص
نظم المعلومات، الرقابة، التسويق


صياغة الهدف السلوكي
صياغة صحيحة
صياغة خاطئة
- أن يركـــز علـــى ســـلوك المتدرب لا على سلوك المدرب
- أن يـــبين المـــدرب معـــاني المفردات التالي : -
أن يـــبين المعلـــم للمتـــدرب معاني المفردات التالية:...
- أن يصف الهدف الـسلوكي نواتج التعلم
- أن يـــستدل المتـــدرب علـــى وجود الهواء من حولنا
- أن يصف الهدف النشاطات التعليمية
- أن يستنتج المتدرب وجـود الهواء من حولنا
أن يكون الهـدف الـسلوكي واضحاً بحيـث لا يقبـل إلا تفـسيراً واحـداً مثـل: أن يقـرأ المتـدرب فقـرة في حدود عشر كلمات بقـراءة خالية من الأخطاء
- أن يقرأ المتدرب فقرة في حدود عـشر كلمـات تقـدم إليه قراءة صحيحة
(شرط الأداء غامض)

تابع صياغة الهدف السلوكي

أن يكون الهدف السلوكي مختصرًا قدر الإمكان .
مثل: أن يقرأ المتدرب نشاطًا تدريبيًا بطريقة سليمة.

أن يكون الفعل السلوكي قابلاً للملاحظة والقياس
مثل: أن يذكر المتدرب أثر التدريب في حياة الفرد

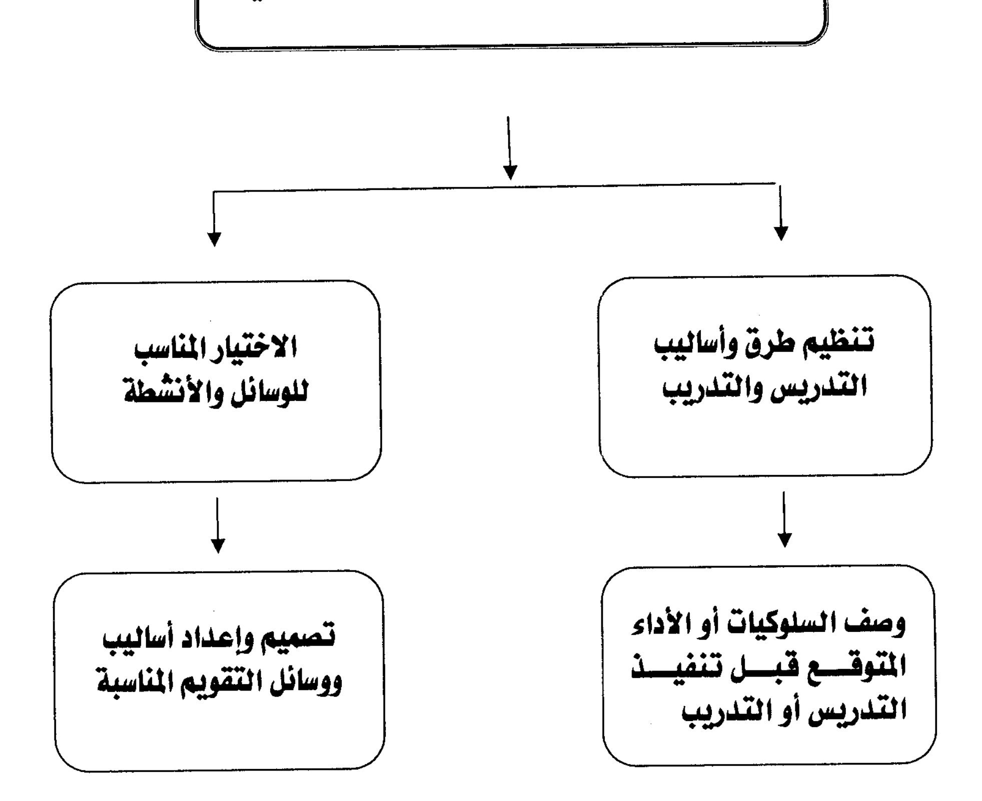
أن يتمكن المتدرب من إعداد حقيبة تدريبية

أن يحب المتدرب العمل بروح الفريق

نخلص بأن صياغة الهدف السلوكي الإجرائي تتكون **من**:—

أن + فعل سلوكي إجرائي + المتدرب + محتوى الأداء + شرط الأداء.

- أن: المصدرية.
- فعل سلوكي إجرائي: هو الفعل الذي يشير إلى إمكانية المتدرب القيام به
- محتوى الأداء: هو الفعل السلوكي من معارف واتجاهات ومهارات
- معيار الأداء: الحد الأدنى المقبول لتنفيذ الأداء


لماذا نهتم بصياغة الهدف السلوكي
تنظيم طرق وأساليب التدريس والتدريب
الاختيار المناسب للوسائل والأنشطة
وصف السلوكيات أو الأداء المتوقع قبل تنفيذ التدريس أو التدريب
تصميم وإعداد أساليب ووسائل التقويم المناسبة

إجراءات التخلص من صعوبات صياغة الأهداف السلوكية

- ابدأ عبارة الهدف السلوكي بفعل إجرائي مناسب بعد (أن) المصدرية
- حدد كل هدف سلوكي في عبارة تعبر عن أداء المتعلم وليس أداء المعلم .
- اجعل عبارة الهدف السلوكي تتضمن ناتجاً تعليمياً واحداً فقط

- اجعل عبارة الهدف السلوكي موجزة خالية من الكلمات التي يمكن الاستغناء عنها
- اجعل عبارة الهدف السلوكي تمثل ناتج التعلم وليس عمليات التعلم .
- ضع سؤالاً واحداً فقط لكل هدف سلوكي على أن يكون بتحويل الفعل السلوكي إلى فعل آخر.

مواصفات الهدف السلوكي الإجرائي:

* أن يكون ممثلاً لأصغر ناتج يمكن ملاحظته وقياسه.
* أن يقيس ما وضع من أجله.
* أن يصاغ بعبارات سلوكية إجرائية صحيحة.
* أن يكون قابلاً للتطبيق.
* أن يصف سلوك المتدرب.
* أن يحدد نواتج التدريب.

الفصل السادس

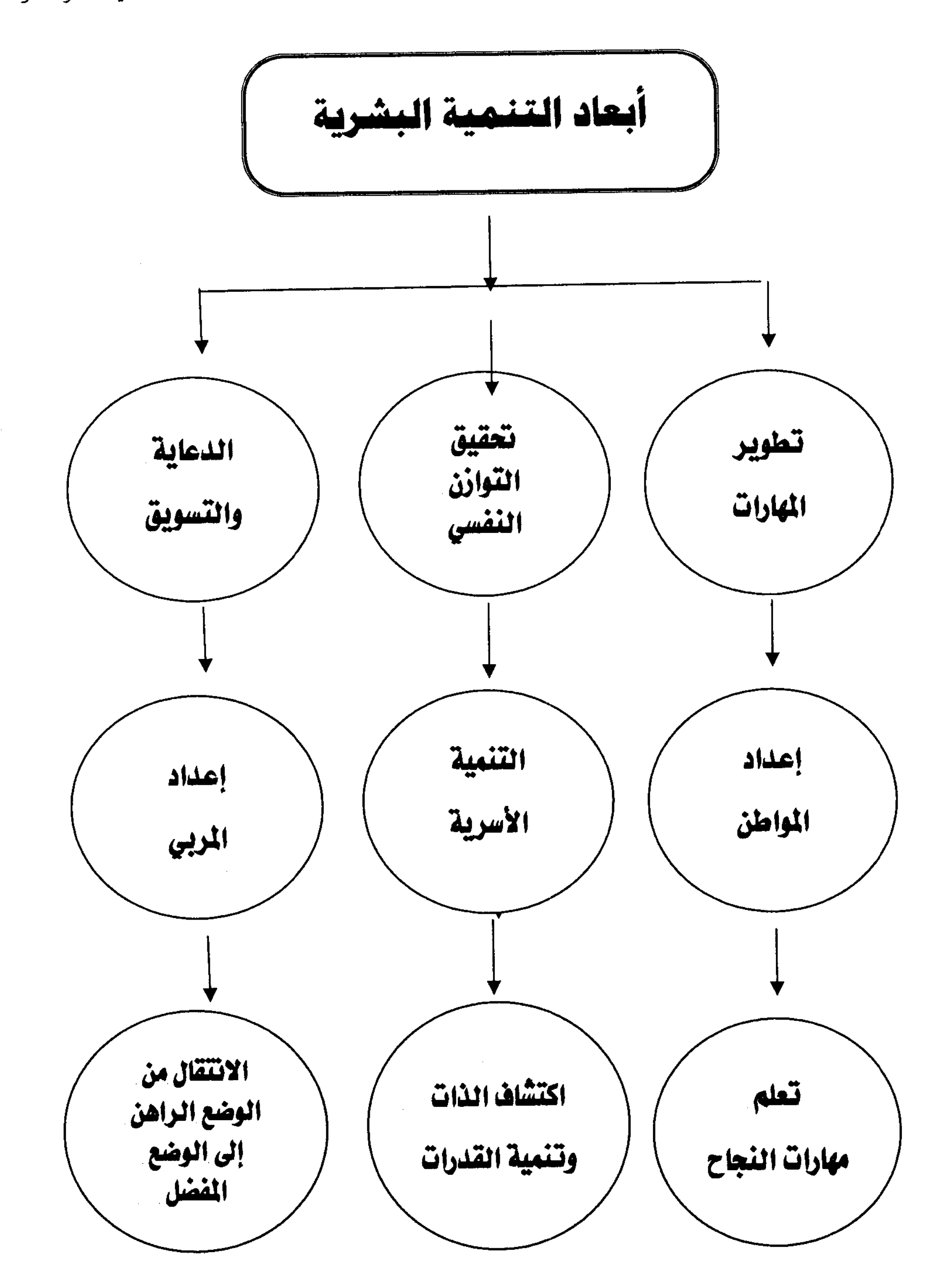
استراتيجيات النجاح في التدريب

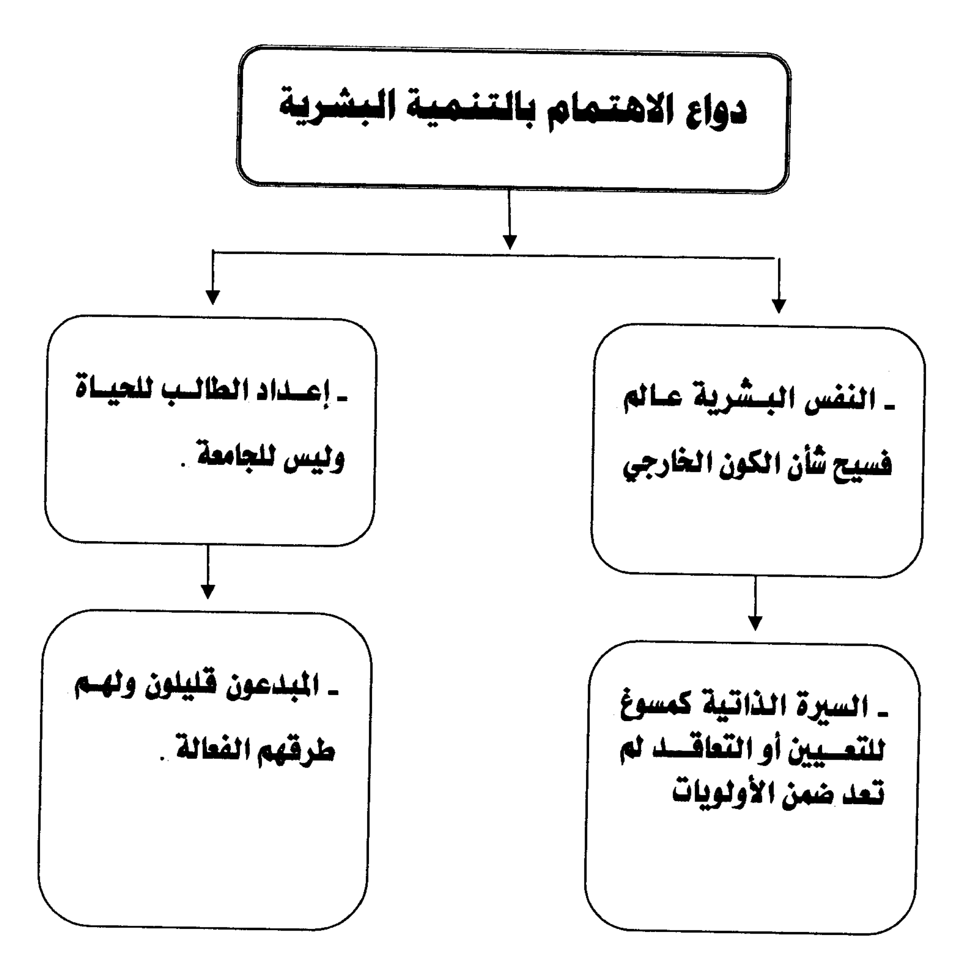
* أبعاد التنمية البشرية.
* دواعي الاهتمام بالتنمية البشرية.
* استراتيجيات التنمية البشرية.
  * أولاً: استراتيجية وضوح الأهداف.
  * ثانياً: الدافعية وشحذ الطاقات.
  * ثالثاً: استراتيجية الإدراك.
  * رابعاً: استراتيجية تعديل واكتساب العادات.
  * خامساً: استراتيجية الاتزان النفسي.
  * سادساً: استراتيجية الفعل أو العمل.
  * سابعاً: استراتيجية التعلم السريع.
  * ثامناً: استراتيجية النجاح.
  * تاسعاً: استراتيجية النمذجة.

عاشراً: استراتيجية تنظيم الوقت وإدارة الذات.

استراتيجيات النجاح في التدريب:

من الهدر يشعر العامل أنه مشغول للغاية ومرتبط إلى أخمص قدميه ولكنـــه في آخر اليوم إذا جلس مع نفسه ليجيب ماذا أنجز اليوم فقد لا يجد جواباً مقنعـــاً وهذا الإحساس قد يتقاذفه ذات اليمين وذات الشمال، إذ ليس هناك أدنى أمـــل في النجاح للشخص الذي يحيا بلا هدف ينظر إليه وأحلام يسعى إلى تحقيقها والنجاح كلمة لها بريق الذهب لكنها أغلى فهو في أزهى صوره ودرجاته يركز على أمرين هدف ووسيلة فهو علم وفن لا يقدم على طبق ذهب بل بجهد وعـــرق ومـــشقه، وللبشر جميعاً عقل وجسد وروح فإذا استطاع الإنسان أن يفعل شيئاً في أي مجـــال فأنا وأنتم وهو وهي وكل البشر يستطيعون تعلم ذلك وإن اختلفت الدرجة وربمـــا نبذه وتتفوق عليه ولكن لك لن يحدث إلا من خلال أمرين الأول أن تمتلـــك إرادة فعل هذا الشيء والثاني أن نتعلم كيفية عمله.


أبعاد التنمية البشرية
تطوير المهارات
تحقيق التوازن النفسي
الدعاية والتسويق
إعداد المواطن
التنمية الأسرية
إعداد المربي
تعلم مهارات النجاح
اكتشاف الذات وتنمية القدرات
الانتقال من الوضع الراهن إلى الوضع المفضل


دواع الاهتمام بالتنمية البشرية
ـ النفس البشرية عالم فسيح شأن الكون الخارجي
ـ إعداد الطالب للحياة وليس للجامعة .
ـ السيرة الذاتية كمسوغ للتعيين أو التعاقد لم تعد ضمن الأولويات
ـ المبدعون قليلون ولهم طرقهم الفعالة .

استراتيجيات التنمية البشرية

أولاً: إستراتيجية وضوح الأهداف

- يمكن أن تتخيل أي إنسان يسير في طريق بدون تحديد الهدف فإنه يقوده إلى لا شيء
- التعرف على ما يريده الفرد وكيفية الوصول إليه.
- تحديد الأهداف من أركان النجاح.
- ما القدرات التي تمتلكها للوصول إلى أهدافك.
- حاول رؤية خطواتك التي ينبغي اتخاذها والنتائج المتوقعة.
- استشعر المستقبل وتصور الهدف وكيفية تحقيقه.
- ما الذي يمنعك من الحصول على ما تريده ؟

ليس هناك فشل ولكن هناك خبرات

إذا كان تحقيق الهدف ممكن لأي شخص في العالم فهو ممكن لك

أولاً: إستراتيجية فن صناعة الأهداف:

- من أركان النجاح تحديد الأهداف فمن ألزم بهدف سيضع خطط لتحقيقه.
- نتيجة العمل بدون هدف لا شيء.
- استثمار ما يعرفه المتدرب.
- فالسائد هدف لا يمكن أن يصل إلى نتيجة.
- إنسان بدون هدف كسفينة بدون دفة كلاهما سينتهي بـه الأمـر علـى الصخور.
- العالم يفسح الطريق للمرء الذي يعرف إلى أين هو ذاهب.
- إزالة ما يعتري طريق تحقيق الأهداف باستعمال فنون إدارة التدريب مـع الاعتراف بإنجازات المتدربين وأهمية التقليل من أخطائهم.
- تحديد ماذا تريد ؟
- ما هو الأنسب ؟
- كيفية تحديد الأولويات ؟
- مهارة الأهم فالأقل أهمية ؟
- الخيارات المتعددة أفضل من اللاخيار.
- ليس هناك فشل ولكن هناك خبرات وتجارب ودروس والانهزام المؤقت ليس فشلاً.
- لا يقاس النجاح بالموقع الذي يصل إليه الفرد بقدر ما يقاس بالصعاب التي يتغلب عليها.
- ما الآليات التي تساعد على تحقيق الأهداف ؟
- ما القدرات التي تمتلكها للوصول لأهدافك ؟

- إذا كان تحقيق الهدف ممكناً لأي شخص في العالم فهو ممكن لك.
- عليك أن تفعل الأشياء التي تعتقد أنه ليس باستطاعتك أن تفعلها.

ثانياً
استراتيجية الدافعية وشحذ الطاقات

- يؤكد البعض أن من أركان النجاح شحذ الهمة وقوة الملاحظة.
- تقود الدافعية إلى رفع الأداء وتنمية المهارات.
- تؤدي الدافعية إلى البحث عن المدركات.
- تؤدي الدافعية إلى التحرك في الاتجاه الذي ترغب تحقيقه.

ترجو النجاة ولم تسلك مسالكها
إن السفينة لا تجري على اليبس

إستراتيجية الدافعية وشحذ الطاقات

إن للكلمة آثاراً مدهشة على عقولنا وبالتالي على أدائنا

- رفع أداء الإنسان وتنمية المهارات.
- التحرك في الاتجاه الذي نرغب تحقيقه.

من أركان النجاح شحذ الهمة وقوة الملاحظة والانتباه

العقل الكامن في منطقة مادون الوعي شأن القرص الصلب على جهاز الحاسب يتلقي المعلومات بالشكل الذي ترسل إليه

تقوية النفس وتأهيلها للعمل الجاد

النقل الإيجابي للمهمة كأن تقول بقدرة الله أنا أستطيع الفوز والنجاح ولدي القدرة التي تمكني من ذلك.

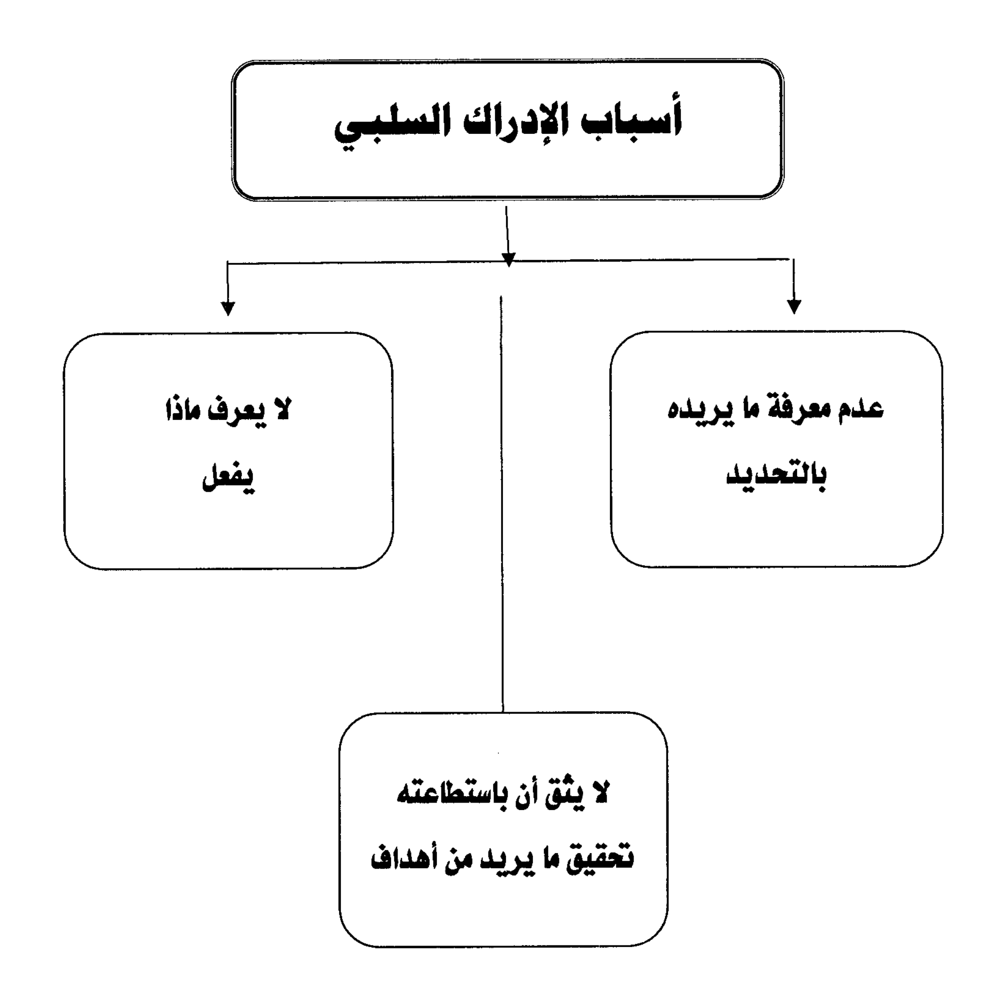
ثالثاً: إستراتيجية الإدراك

الإدراك الإيجابي

- يتحرك في الاتجاه الذي يرغبه.
- يعرف ما يريده وكيف يصل إليه.
- لديه اختيارات عديدة.

الإدراك السلبي

- يقف البعض مكتوف الأيدي أمام التحديات.
- لا يستطيعون تحقيق ما يريدون من أهداف.
- الإحساس بشعور سلبي.
- إلقاء اللوم على الآخرين.
- ضياع فرص عديدة.


أسباب الإدراك السلبي
عدم معرفة ما يريده بالتحديد
لا يعرف ماذا يفعل
لا يثق أن باستطاعته تحقيق ما يريد من أهداف

رابعاً: إستراتيجية تعديل العادات السلبية واكتساب العادات الايجابية

- كل إنسان يدرك العالم الخارجي بطريقته الخاصة.
- وتعظم في عين الصغير صغارها وتصغر في عين العظيم العظائم.

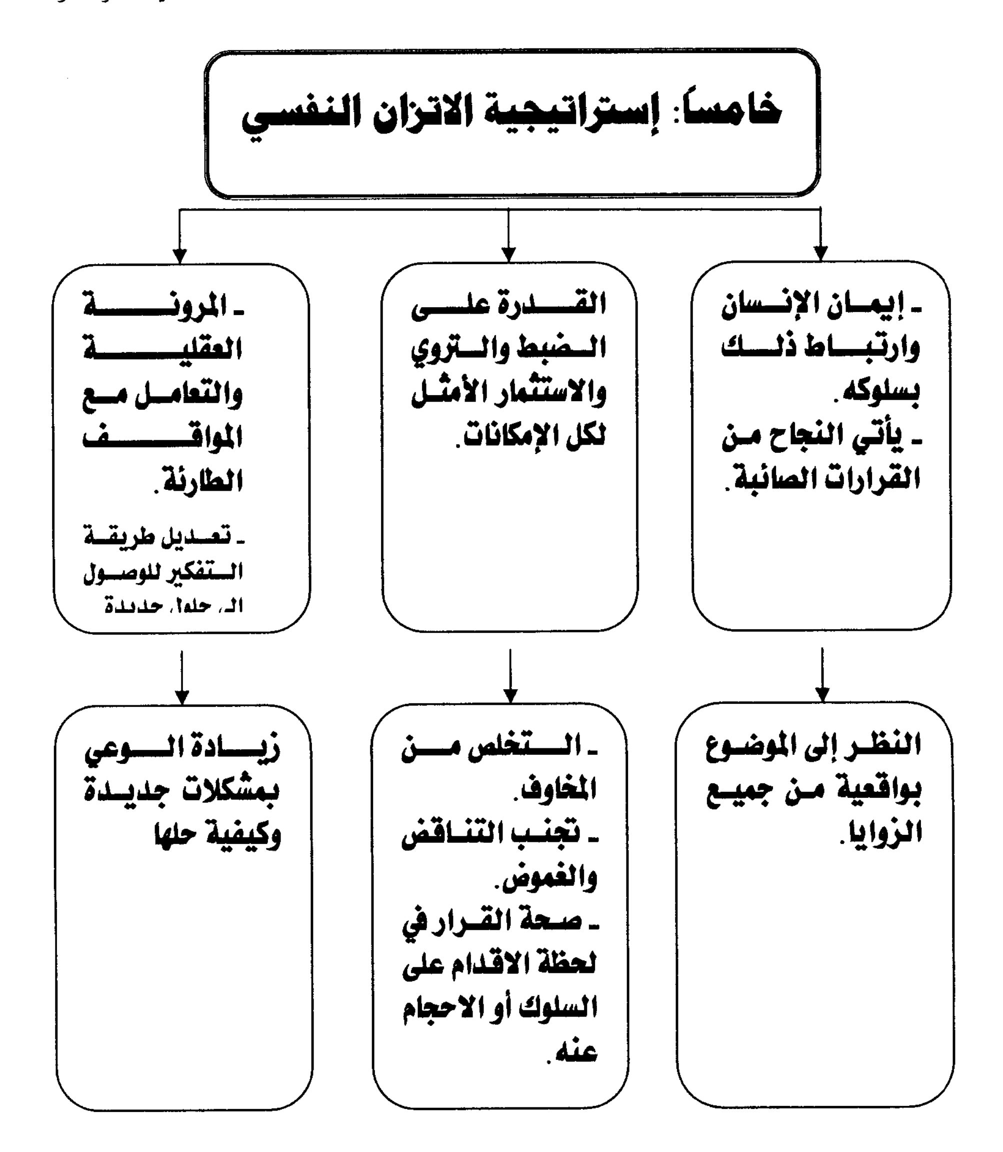
- الخارطة ليست هي الموقع
- الخارطة هي التي تحدد تصرفاتنا أو تعطل طاقاتنا.
- بوسع الإنسان تغيير العالم عن طريق تغيير الخارطة

- الاتجاهات السلبية تقيد خبرات الشخص وتشوش فكره وتبعثر جهده والفشل في الانخراط في التدريب يزيد دائرة الفشل.

- ما لم تمتلك مرونة تقبل الأوضاع والمستجدات ستبقى حبيس الروتين والدوجماتية.
- الشخص الذي لديه مرونة لديه سيطرة على الأوضاع.

بوسع الإنسان مهاجمة الذكريات السلبية ونسف التجارب اليائسة والقناعات التي لا تتسم بعمق الرؤية.

- كيف تعالج مشاكلك؟
- كيف ترفع أداء عملك؟
- كيف تنمي مهارات النجاح؟


خامساً: إستراتيجية الاتزان النفسي
- إيمان الإنسان وارتباط ذلك بسلوكه.
- يأتي النجاح من القرارات الصائبة.
القدرة على الضبط والتروي والاستثمار الأمثل لكل الإمكانات.
- المرونة العقلية والتعامل مع المواقف الطارئة.
- تعديل طريقة التفكير للوصول الى حلول جديدة
النظر إلى الموضوع بواقعية من جميع الزوايا.
- التخلص من المخاوف.
- تجنب التناقض والغموض.
- صحة القرار في لحظة الاقدام على السلوك أو الاحجام عنه.
زيادة الوعي بمشكلات جديدة وكيفية حلها

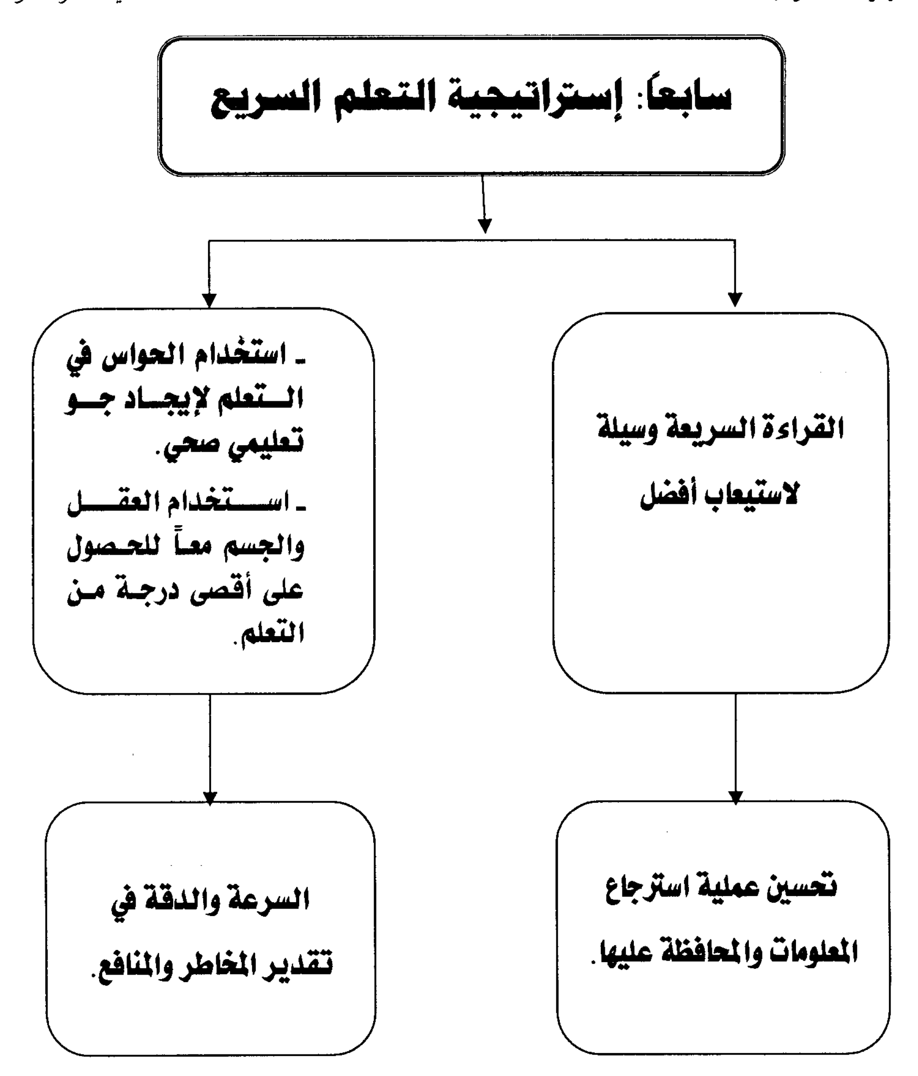
سادساً: إستراتيجية الفعل أو العمل

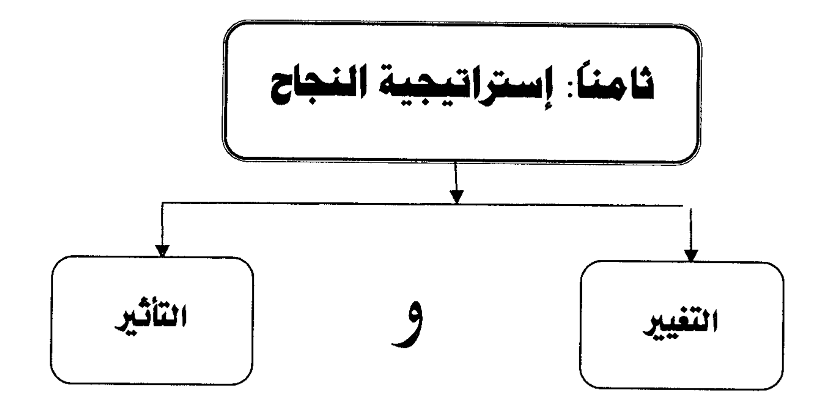
- الانتقال من النظرية إلى العمل كتكليف إسلامي.
والتطبيق هو جهاد لإنجاز الرسالة.

- التقليد والجمود نتيجة لضعف العقل وقلة البصيرة.
- مهارة اتخاذ القرار.

- الفعل هو حجر الزاوية فإن لم تصنع شيئاً لا تحقق شيئاً.
- التقدير السليم للأمور يأتي من التجارب.
- ترتيب الأولويات جاء في وصية أبي لعمر "اعلم أن الله عملاً بالنهار لا يقبله بالليل، وعملاً في الليل لا يقبله بالنهار" إذ يوجد ما هو هام جداً وعاجل، وهام جداً وغير عاجل وضروري وعاجل وضروري وغير عاجل وغير ضروري وعاجل وغير ضروري وغير عاجل.

التوصيات :
بيجب، وينبغي، لا تضيف جديداً ولا تقدم حلولاً.

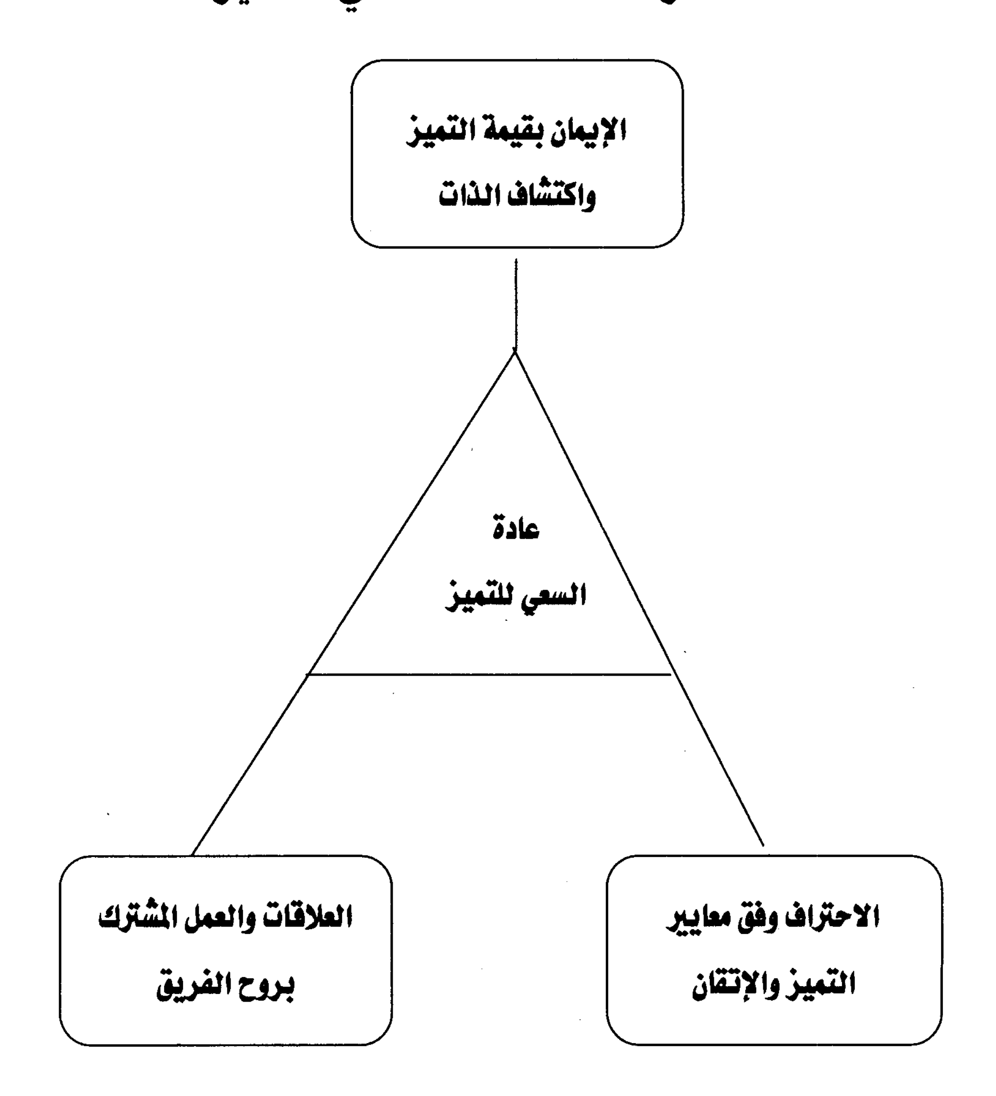

سابعاً: إستراتيجية التعلم السريع
القراءة السريعة وسيلة لاستيعاب أفضل
- استخدام الحواس في التعلم لإيجاد جو تعليمي صحي.
- استخدام العقل والجسم معاً للحصول على أقصى درجة من التعلم.
تحسين عملية استرجاع المعلومات والمحافظة عليها.
السرعة والدقة في تقدير المخاطر والمنافع.

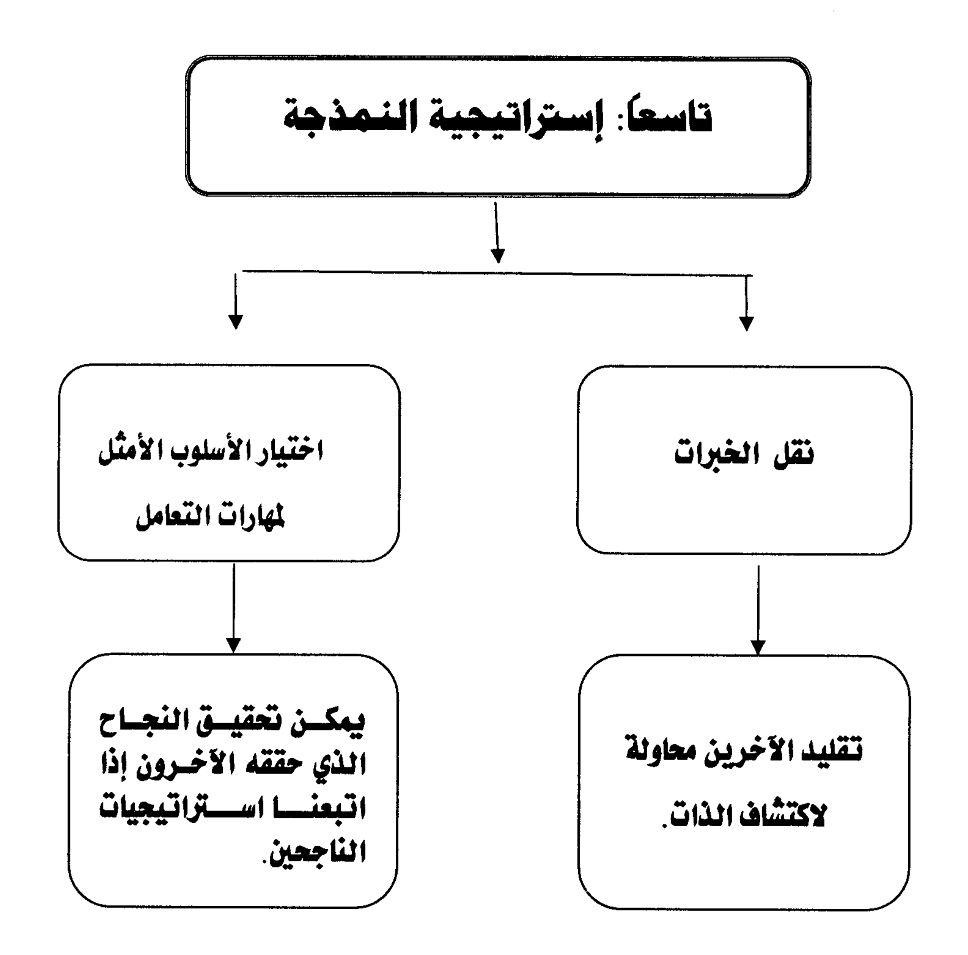


- تغيير النفس وتغيير الغير للأفضل.
- إذا امتلك الإنسان قدرة التغيير والتأثير فقد وصل إلى ما يريد، ونال ما يطلب.
- كيف تغير الأفكار السلبية إلى إيجابية في حياتك ؟
- كيف تنمي أي مهارة في الحياة وتعيش معها بنجاح ؟
- كيف ترفع أداء عملك ؟
- كيف تعالج مشاكلك الشخصية ؟
- كيف تعالج مشاكل غيرك ؟
- كيف تتخلص من المشاكل والهموم بسرعة؟
- لا يستخدم معظم الناس إمكانياتهم الإيجابية بل يعودون بذاكرتهم للتجارب السلبية.
- إذا كنت تفعل دائماً ما اعتدت على فعله فإنك تحصل دائماً على ما اعتدت الحصول عليه,
- الشخص الأكثر مرونة يمكنه التحكم في الأمور.
- لا تكن شديداً فتكسر ولا تكن ليناً فتعصى.

- كيف تؤثر في الاجتماعات ؟
- كيف تستطيع أن تكون موظفاً جيداً.
- كيف تؤثر في تربيتك لأبنائك.
- كيف تكون مفاوضاً ناجحاً؟
- كيف تؤثر على نفسك وتكسب روح التفاؤل.
- كيف تسمع نفسك وغيرك الكلمات المؤثرة.

العناصر الثلاثة لعادة السعي للتميز




تاسعاً: إستراتيجية النمذجة
نقل الخبرات
اختيار الأسلوب الأمثل
لمهارات التعامل
تقليد الآخرين محاولة
لاكتشاف الذات.
يمكن تحقيق النجاح
الذي حققه الآخرون إذا
اتبعنا استراتيجيات
الناجحين.

عاشراً: استراتيجية تنظيم الوقت وإدارة الذات :

* الوقت هو الحياة فهو يسير بسرعة ثابتة.
* الوقت هو القدرة على إنجاز المهام بشكل منظم.
* الوقت هو الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة.
* الوقت هو التخطيط اليومي لتحقيق الأهداف المهيئة للشخصية.
* تنظيم الوقت هو الذي يحدد نجاح الفرد أو فشله في النهاية.
* النجاح يعتمد على قدرة الفرد على تنظيم وقته وترتيب أولوياته.

إدارة الوقت:

* تعني إدارة الذات والعمل والحصول على النتائج في الوقت المحدد.
* إدارة الوقت تعني التوازن بين ما يجب عمله ورغبات الفرد وحاجاته.

مبادئ إدارة الوقت:

* مبادئ ترتبط بالتخطيط فإذا ما لم يستثمر الوقت يعني أن الفرد لم يخطط لحياته.
* ما لم يخطط الفرد لن يتمكن من تبني طرق أو خطط بديله.
* مبادئ ترتبط بالتنظيم للبدء بالأعمال الصعبة ثم البسيطة مع عدم التفريط في الوقت المحدد لكل مهمة.
* مبادئ ترتبط بالرقابة من خلال تنفيذ الخطة ومتابعتها.

الفصل السابع

الأساليب التدريبية

* تصنيف الأساليب التدريبية حسب طريقة الاستخدام.
* تصنيف الأساليب التدريبية حسب الأهداف.
* الأساليب التدريبية.
* أولاً: أسلوب المحاضرة أو الالقاء.
* ثانياً: أسلوب التدريب بالمناقشات.
* ثالثاً: التدريب بتمثيل الأدوار.
* رابعاً: التدريب باستخدام الحالات التدريبية.
* خامساً: التدريب بالزيارات الميدانية.
* سادساً: استراتيجية التدريب التعاوني.
* سابعاً: التدريب بأسلوب المباريات الإدارية.
* ثامناً: التدريب باستخدام أسلوب سلة القرارات.
* تاسعاً: التدريب باستخدام أسلوب الجماعة المعملية.
* عاشراً: التدريب باستخدام المشروعات والشروح العملية.
* حادي عشر: التدريب باستخدام البريد الوارد.
* ثاني عشر: التدريب بالمراسلة.
* ثالث عشر: التدريب الفردي الأكلينيكي.

* رابع عشر: التدريب باستخدام أسلوب دراسة الحالة.
* خامس عشر: التدريب المبرمج.
* سادس عشر: التدريب باستخدام الورش التدريبية.
* سابع عشر: التدريب بالمحاكاة.
* ثامن عشر: التدريب المصغر.
* تاسع عشر: التدريب بالحقائب التدريبية.
* عشرون: التدريب بالقراءات الموجهة.
* الحادي والعشرون: التدريب المساعد بالكمبيوتر.
* الثاني والعشرون: التدريب بأسلوب حل المشكلات.
* الثالث والعشرون: التدريب بالأهداف.
* الرابع والعشرون: التدريب بالألعاب التدريبية.
* الخامس والعشرون: التدريب بالألعاب الوظيفية.
* استراتيجية العصف الذهني في التدريب.
* الأنماط السلوكية المتوقعة وطرق التعامل معها أثناء التدريب.

الهدف العام:

- أن يطبق المتدرب الأساليب التدريـــبية.

الأهداف الخاصة:

- أن يعرف المتدرب ماهية الأسلوب التدريـــبي.
- أن يعدد المتدرب الأساليب الفردية والجماعية في التدريب.
- أن يقارن المتدرب بين الأساليب الجماعية في التدريب.
- أن يتخذ المتدرب القرار المناسب حيال بعض المشكلات الإدارية.

أجهزة وأدوات التدريب:

- برنامج عرض بالبوربونت.
- ورش ومشاغل تربوية.
- تمارين وأنشطة فردية وجماعية.
- شفافيات.

نشاط:

يعتمد نجاح البرنامج التدريـــبي أو فشله على نوع وفاعليـــة الأســـاليب التدريبية المستخدمة.. بالتعاون مع أفراد مجموعتك عدد الأساليب التدريبية..

....

....

أنشطة الوحدة:

س١ : بالتعاون مع أفراد مجموعتك أذكر المقصود بالأساليب التدريـــبية؟

....

....

س۲: بالتعاون مع أفراد مجموعتك عدد الأساليب التدريـــبية ؟

....

....

س۳: بالتعاون مع أفراد مجموعتك حدد الأساليب التدريـــــبية الفرديـــة والأساليب التدريـــبية الجماعية ؟

أولاً: الأساليب التدريـــبية الفردية

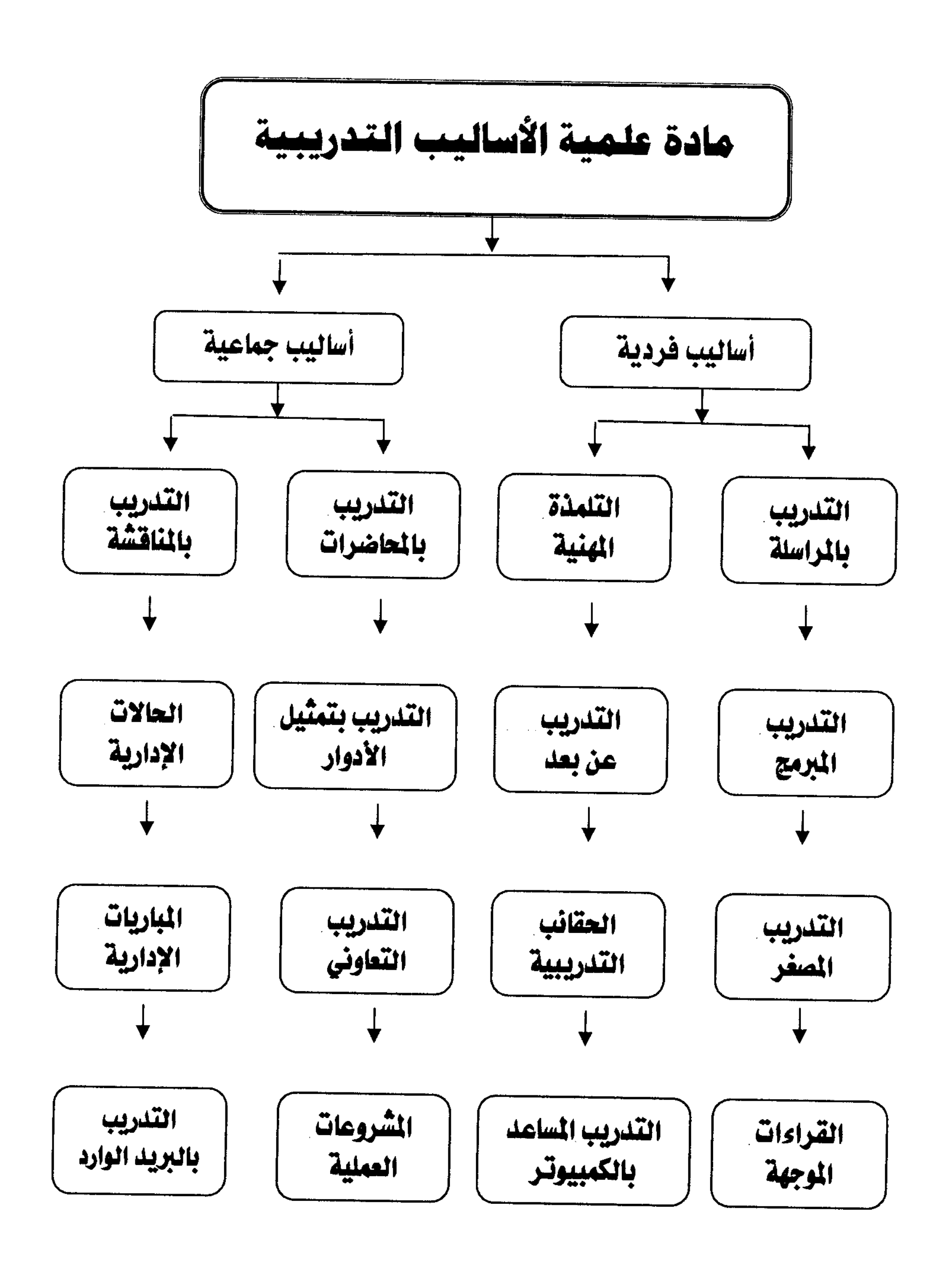
....

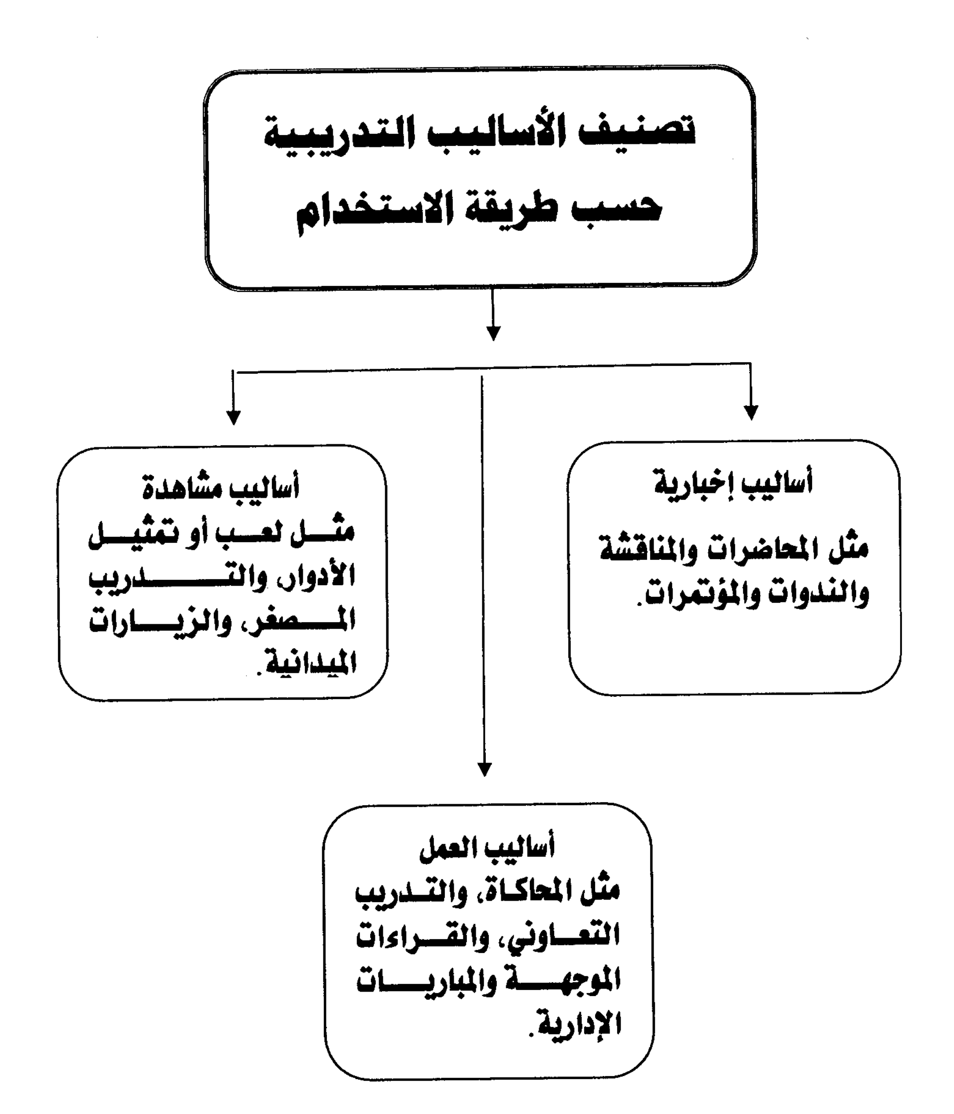
....

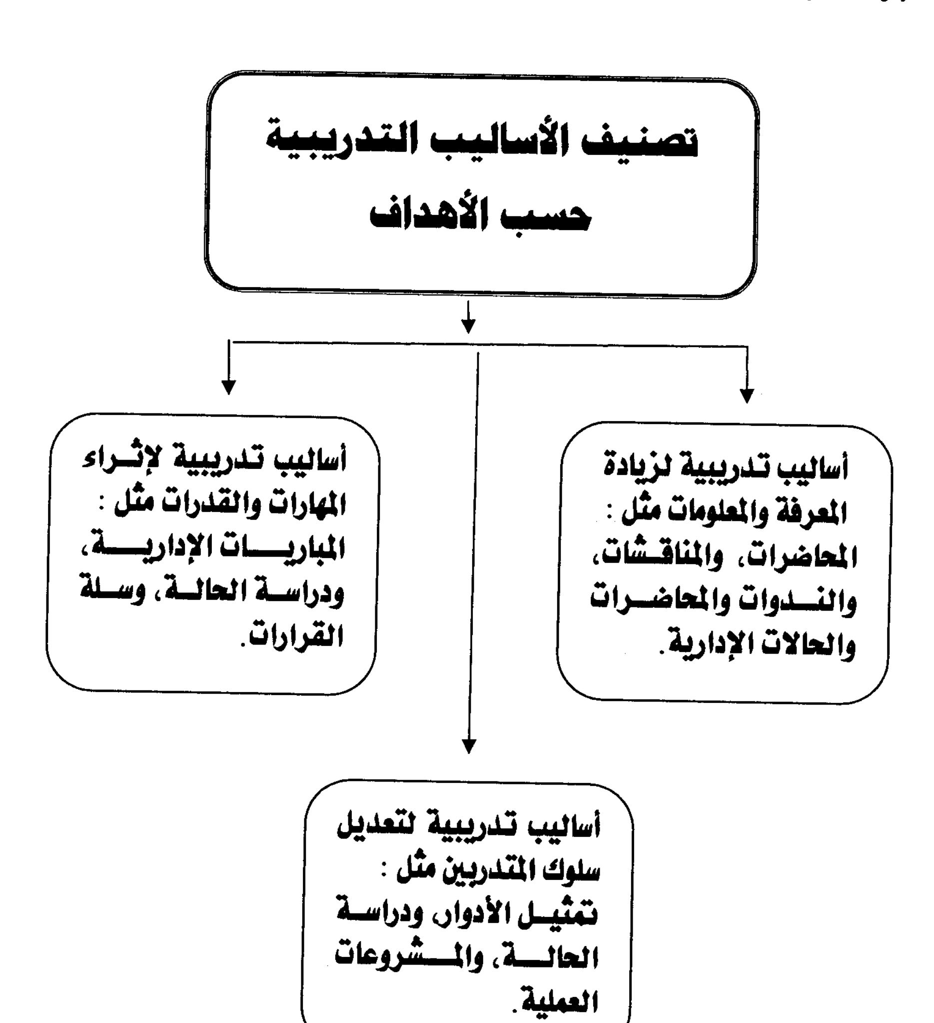
ثانياً: الأساليب التدريـــبية الجماعية

....

....


مادة علمية الأساليب التدريبية
أساليب فردية
أساليب جماعية
التدريب بالمراسلة
التلمذة المهنية
التدريب بالمحاضرات
التدريب بالمناقشة
التدريب المبرمج
التدريب عن بعد
التدريب بتمثيل الأدوار
الحالات الإدارية
التدريب المصغر
الحقائب التدريبية
التدريب التعاوني
المباريات الإدارية
القراءات الموجهة
التدريب المساعد بالكمبيوتر
المشروعات العملية
التدريب بالبريد الوارد


تصنيف الأساليب التدريبية
حسب طريقة الاستخدام
أساليب إخبارية
مثل المحاضرات والمناقشة والندوات والمؤتمرات.
أساليب مشاهدة
مثل لعب أو تمثيل الأدوار، والتدريب المصغر، والزيارات الميدانية.
أساليب العمل
مثل المحاكاة، والتدريب التعاوني، والقراءات الموجهة والمباريات الإدارية.


تصنيف الأساليب التدريبية
حسب الأهداف
أساليب تدريبية لزيادة المعرفة والمعلومات مثل : المحاضرات، والمناقشات، والندوات والمحاضرات والحالات الإدارية.
أساليب تدريبية لإثراء المهارات والقدرات مثل : المباريات الإدارية، ودراسة الحالة، وسلة القرارات.
أساليب تدريبية لتعديل سلوك المتدربين مثل : تمثيل الأدوار، ودراسة الحالة، والمشروعات العملية.

الأساليب التدريبية

مدخل رئيس من مدخلات نظام التدريب، وفي كثير من الأحيان يعتمد نجاح البرنامج التدريبي أو فشله على نوع وفاعلية الأساليب المستخدمة.

أنموذج تصنيف الأساليب التدريبية

الأساليب فردية التوجه

تركز على المتدرب، واكتسابه لمهارات لرفع مستوى الأداء.

- **التدريب أثناء الوظيفة.**
- لتدريب في ورش خاصة.
- التلمذة المهنية.
- تدوير الموظفين.
- التدريب بالمراسلة.
- المحاكاة.
- دراسة الحالة.

الأساليب جماعية التوجه

تتم في مواقف جماعية لاكتساب المتدرب معلومات أو مهارات أو اتجاهات لتطوير شامل

- **التدريب لإزالة الحساسية.**
- المباريات الإدارية.
- البريد الوارد.
- مشروعات أو عروض عملية.
- التمارين.
- الحالات الإدارية.
- تمثيل أو لعب الأدوار.
- حلقات النقاش.
- المحاضرات.

أوضحت دراسة ميناتو MINATO من اليابان أساليب ثلاثة للتدريب الأول هو أسلوب المحاضرة وكان يستخدم قبل الحرب العالمية الثانية، وأسلوب التدريب القائم على السؤال والجواب وقد استخدم بعد الحرب العالمية الثانية، والأخير أسلوب حل المشكلات والذي يعتمد على نشاط وفاعلية المتدربين ويستخدم في الوقت المعاصر" في ضوء ذلك حاول تقصى واستقراء موضوعات الجلسة التدريبية التالية: -

موضوعات

– الجلسة التدريبية :

سوف يتم في هذه الجلسة معالجة الموضوعات **التالية**:–

- تعريف أسلوب المحاضرة.
- خطوات إعداد المحاضرة.
- مزايا أسلوب المحاضرة.
- محاذير أسلوب المحاضرة.

– أنشطة الجلسة التدريبية :

النشاط الأول :

بالتعاون مع أفراد مجموعتك عرّف المحاضرة كأسلوب للتدريب ؟

....

....

النشاط الثاني :

بالتعاون مع مجموعتك اذكر خطوات إعداد المحاضر ؟

....

....

النشاط الثالث :

بالتعاون مع مجموعتك عدد مزايا أسلوب المحاضرة ؟

....

....

النشاط الرابع

بالتعاون مع مجموعتك حدد محاذير أسلوب المحاضرة ؟

....

....

تمثل المسارات التدريـــبية أهم مدخلات منظومة التدريب، بعضها بـــسيط يعتمد فيه على التدريب الذاتي يغلب عليها طابع العمل المهني، والآخر معقد يحتاج إلى استعداد مكثف وجهد تعاوني وهو ما يطلق عليـــه إســـتراتيجية أو أســـاليب التدريب فردية التوجه وأساليب التدريب جماعية التوجه مع مراعاة أن عائد تدريب فرد في موقف جماعي قد لا يتحقق في موقف فردي وفي جميع الأحوال لـــو كـــان المتدرب في موقف المتلقي فإن المخرجات معلومة قليلة ومهارة لا توجد، ولو كان في موقف المتلقي والمشارك فإن المخرجات معلومة عالية ومهارة قليلة، ولو كان في موقف المسار فإن المخرجات معلومات عالية وخبرة عالية، وفيما يلي عرض موجز لبعض الأساليب التدريـــبية مع مراعاة أن هذه الأساليب ما هي إلا أنماط سلوكية لا تقدم حلولاً جاهزة، ولكن اختيارات وبدائل، حيث لا توجد حلول سحرية، ولا توجد مشكلة تحت الشمس ليس لها حل بعد توفيق الله عز وجل وحتى تكون هذه البرامج والأساليب أكثر جذباً وتشويقاً ومتصفة بالموضوعية والواقعيـــة وتحقيـــق مخرجات التدريب أو يتفاعل معها المتدربون بشكل مناسب لابد وأن تمثل إضـــافة جديدة وتحقق النمو المهني أو الانتقال المحكم البنّاء والمنظم من نشاط تدريبي لآخـــر وهو ما يعرف بالسلاسة Smoothmess في التدريب شمولية الأسلوب وحتى تتحقق الأهداف المأمولة انطلاقاً من أن الخبرة التدريـــبية تعني مرور المتـــدرب بـــالموقف التدريـــبي.

معايير اختيار الأسلوب التدريـــبي:

هناك معايير تتعلق بنوعية المتدربين ومستوياتهم وعددهم وقدراتهم ومعايير تتعلق بكفاءة واختصاص المدربين لتنفيذ البرنامج، ومعايير تتعلق بأهداف التدريب وأخرى تتعلق بمهام التدريب والتدريب الذاتي والمستمر ونوعيته من حيث كونـــه

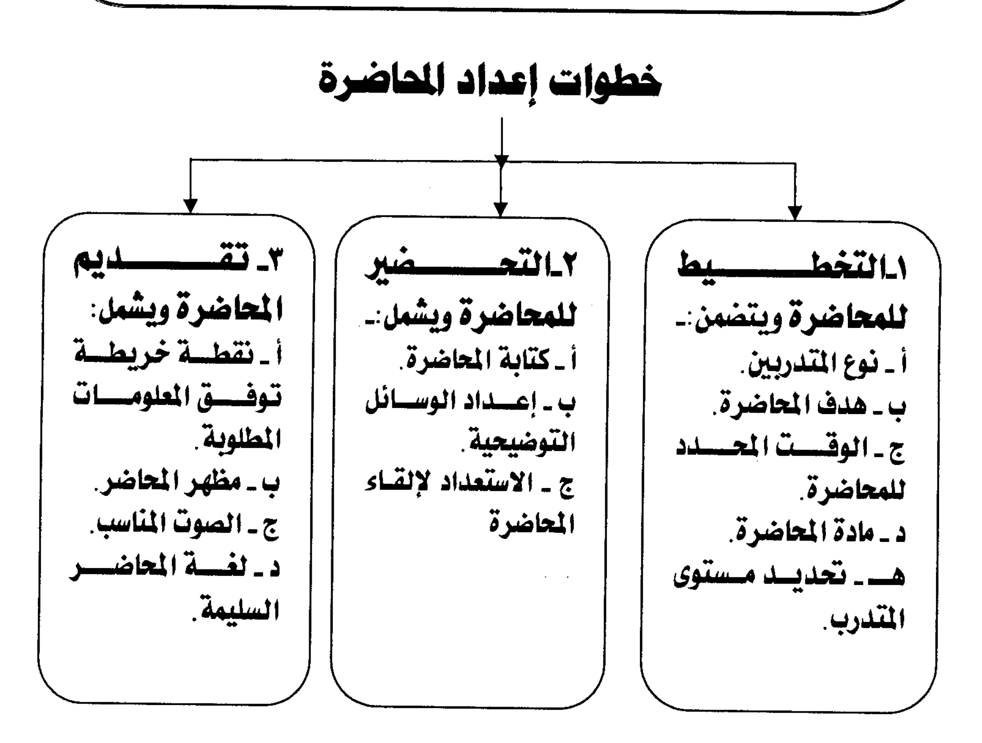
تدريب نظري أو عملي، ومدة تنفيذ البرنامج، والوسائل والأنشطة وأساليب التقويم.

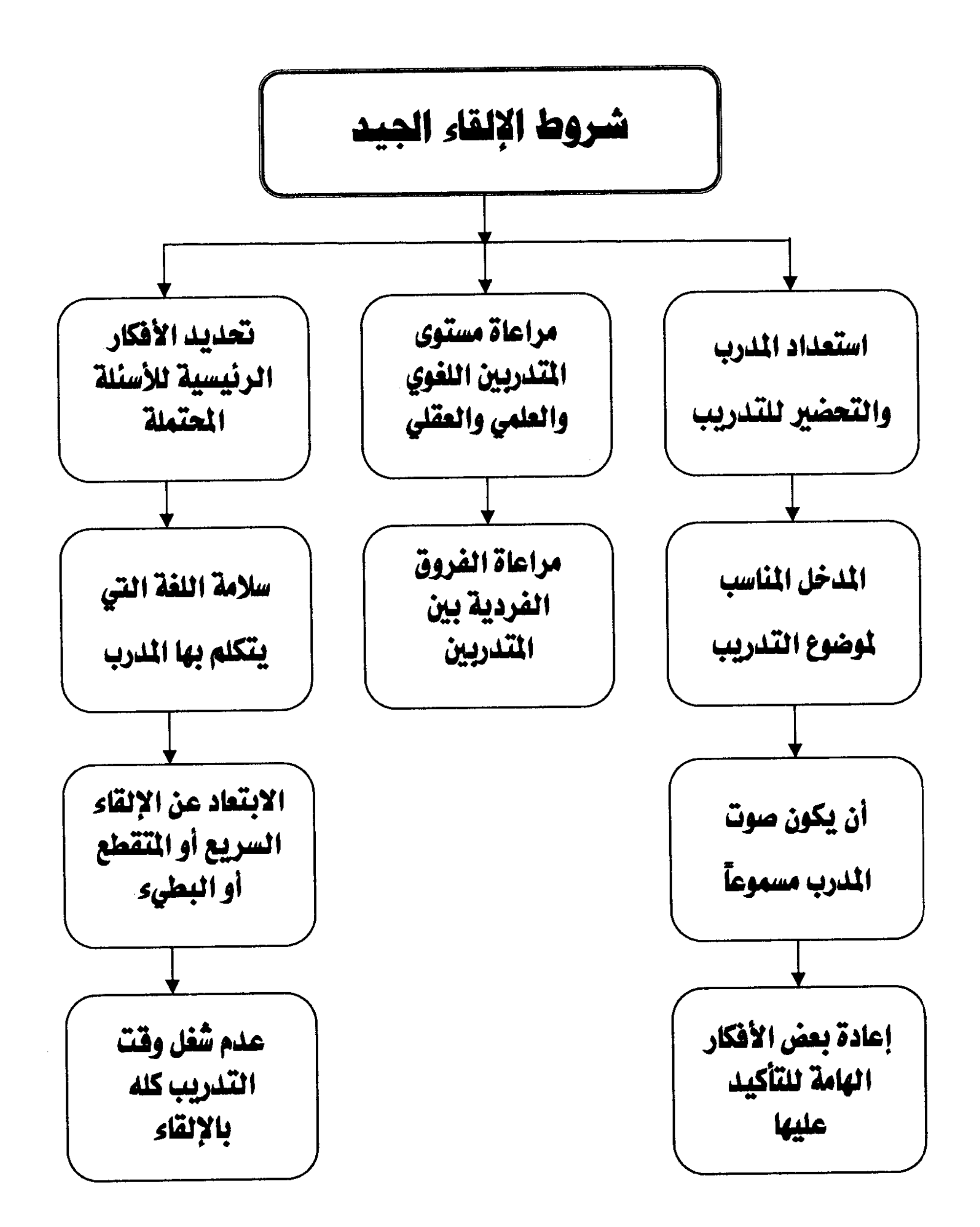
ومن هنا وجب التنويه بأن تحديد الأساليب التدريبية ينطلق من تحديد الأهداف التدريبية وعليه يمكن تصنيف الأساليب التدريبية على النحو **التالي**:-

أولاً: أسلوب المحاضرات أو الإلقاء Tutorial

خطوات تقديم مضمون الموضوع بأسلوب تدريبي أو عملية اتصال من جانب واحد One- Way- Communication بمعرفة خبير أو محاضر أو مدرب لمجموعة من المتدربين غير مشاركين أو مدونتين لبعض الملاحظات طوال مدة الجلسة التدريبية إلى أن يحين وقت التعامل مع الأسئلة في نهاية الحاضرة ويفضل هذا الأسلوب في حالات مثل: ضيق الوقت المتوافر للتدريب، المعلومات الجديدة كلياً على المتدربين، الصعوبة الملحوظة لمواد التدريب.

خطوات إعداد المحاضرة




شروط الإلقاء الجيد
استعداد المدرب والتحضير للتدريب
مراعاة مستوى المتدربين اللغوي والعلمي والعقلي
تحديد الأفكار الرئيسية للأسئلة المحتملة
المدخل المناسب لموضوع التدريب
مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين
سلامة اللغة التي يتكلم بها المدرب
أن يكون صوت المدرب مسموعاً
الابتعاد عن الإلقاء السريع أو المتقطع أو البطيء
إعادة بعض الأفكار الهامة للتأكيد عليها
عدم شغل وقت التدريب كله بالإلقاء

المسلمات التي تستند عليها طريقة الإلقاء

ما يحتاجه المتدرب من خبرات موجودة خارجه وليس داخله ودوره هنا تمحيص وفرز ما يستقبله

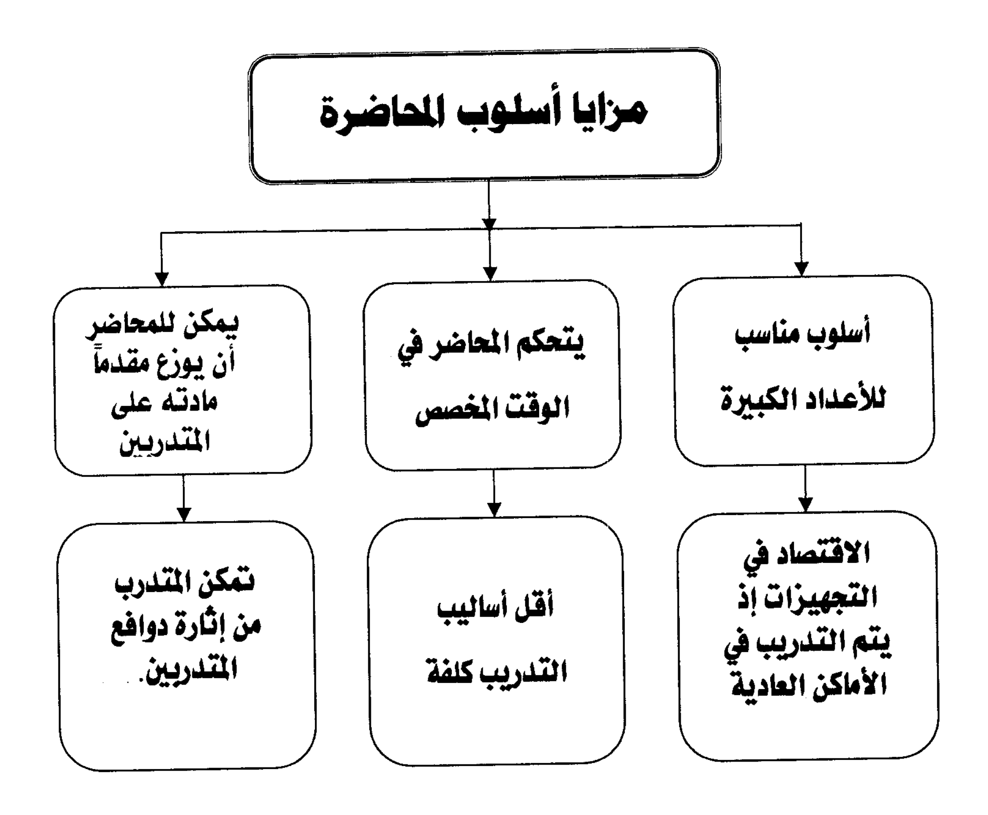
التدريب عملية منطقية فيها مرسل وهو المدرب ومستقبل وهو المتدرب ورسالة وهي المعلومات التي يحرص المرسل على توصيلها للمستقبل

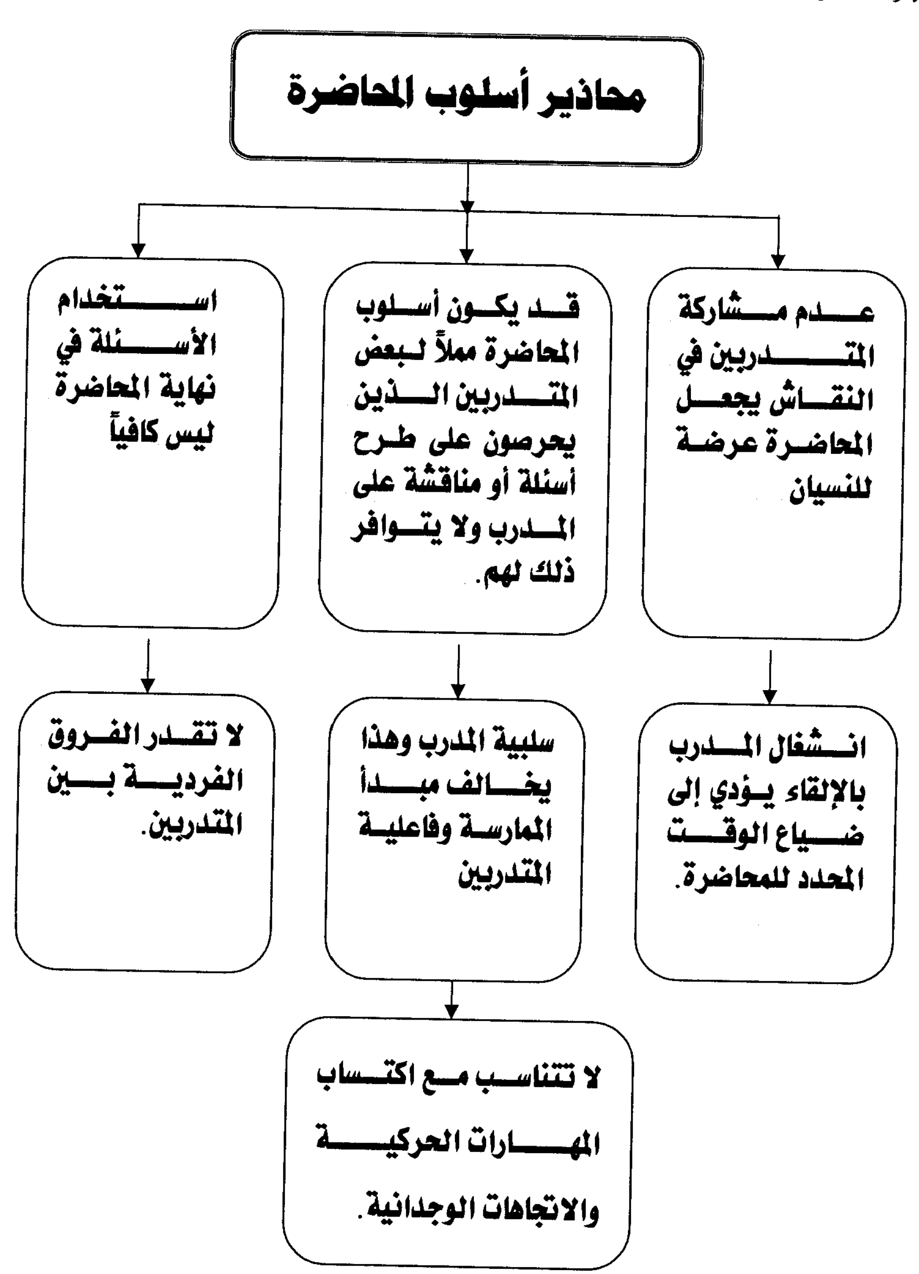
زيادة كثافة المجموعة التدريبية جعل طريقة الإلقاء مناسبة ومرشدة لجهد المدرب.

التدريب هو عملية إمداد المتدربين بالمعرفة والتربية بهذا المفهوم تقوم بوظيفة إعداد الأفراد للحياة عن طريق تزويدهم بالخبرات

إن الوظيفة الأولى للتعليم هي نقل المعرفة من جيل لآخر

الإلقاء كطريقة تدريبيه تجعل المدرب سيد الموقف وتشعره بتحقيق الذات الذي يحفزه على تقديم كل ما عنده.


مزايا أسلوب المحاضرة
أسلوب مناسب للأعداد الكبيرة
يتحكم المحاضر في الوقت المخصص
يمكن للمحاضر أن يوزع مقدماً مادته على المتدربين
الاقتصاد في التجهيزات إذ يتم التدريب في الأماكن العادية
أقل أساليب التدريب كلفة
تمكن المتدرب من إثارة دوافع المتدربين.


محاذير أسلوب المحاضرة
عدم مشاركة المتدربين في النقاش يجعل المحاضرة عرضة للنسيان
قد يكون أسلوب المحاضرة مملاً لبعض المتدربين الذين يحرصون على طرح أسئلة أو مناقشة على المدرب ولا يتوافر ذلك لهم.
استخدام الأسئلة في نهاية المحاضرة ليس كافياً
انشغال المدرب بالإلقاء يؤدي إلى ضياع الوقت المحدد للمحاضرة.
سلبية المدرب وهذا يخالف مبدأ الممارسة وفاعلية المتدربين
لا تقدر الفروق الفردية بين المتدربين.
لا تتناسب مع اكتساب المهارات الحركية والاتجاهات الوجدانية.

ثانياً: أسلوب التدريب بالمناقشات Discussions Method :

الأهداف السلوكية للوحدة : -

أن يكون المتدرب قادراً على استخدام التدريب بالحوار والمناقشة بطريقة فاعلة.

موضوعات الوحدة:

- المقصود بالحوار أو المناقشة.
- خطوات طريقة المناقشة والحوار.
- أنواع المناقشة أو الحوار.
- متطلبات أسلوب الحوار والمناقشة.
- خصائص النقاش الجيد.
- مزايا طريقة المناقشة والحوار.
- عيوب طريقة المناقشة.

أنشطة الوحدة :

س١: بالتعاون مع مجموعتك عرف مناقشة المجموعات الصغيرة كأسلوب للتدريب ؟

....

....

س٢: بالتعاون مع مجموعتك حدد الإجراءات العامة لتطبيق أسلوب مناقشة المجموعات الصغيرة ؟

....

....

س٣: بالتعاون مع مجموعتك أذكر مزايا أسلوب مناقـشة المجموعـات الصغيرة ؟

....

....

س٤: بالتعاون مع مجموعتك وضح المحاذير التي يجب مراعاتها في أسلوب مناقشة المجموعات الصغيرة ؟

....

....

المواد والأدوات اللازمة:

١- أقلام فلوماستر وأطباق كرتون أو شفافيات وجهاز لعرض فوق الرأس.

٢- صورة لنشرة طريقة التدريب بالحوار بعدد المتدربين.

٣- بعض الكتب المقررة للصفوف التي يدرسها المتدرب.

٤- ورق أبيض بعدد المتدربين.

الإجراءات:

- ينفذ هذا المشغل من قبل مجموعات، تتكون المجموعة من (٦- ٨) أفراد.
- تقوم كل مجموعة بالإجابة على واحد من الأسئلة الثلاثة السابقة.
- يتناقش أفراد المجموعة ويتبادلون الرأي والخبرة حول موضـوع الـسؤال، ويكتب مقرر المجموعة ما تتوصل إليه مجموعته على طبق من الكرتون بخط واضـح ويعلق أمام المشاركين في مكان واضح.
- توزع على المشاركين صور من نشرة التدريب بطريقة الحوار والمناقشة.

- تقوم كل مجموعة بقراءة النشرة ومقارنة معلوماتها، لإضافة المعلومات الناقصة عندهم وتصويب الأخطاء وكتابة الإجابات الصحيحة على طبق من الكرتون بخط واضح.
- تعرض أعمال المجموعات أمام المشاركين ويتولى قائد المشغل إدارة النقاش لملاحظات المشاركين حولها، بهدف التوضيح والتلخيص ومساعدة المشاركين على فهمها واستيعابها.

أسلوب التدريب بالمناقشة Discussion :

المناقشة كأسلوب أوسع هي أن يشترك المدرب مع المتدربين في فهم وتحليل وتفسير وتقويم موضوع أو عمل ما وتحديد مواضع القوة والضعف من أجل الوصول إلى قرار، وهي حوار الآراء والأفكار وتفاعلها بين مجموعة من الأشخاص بقصد الكشف عن جوانب موضوع يهتم بدراسته أعضاء الجماعة ، الديب ١٩٨٦: ١٦٥).

واستخدام الحوار والمناقشة من أجل الوصول إلى الرأي الصائب طريقة تفوق طرق أخرى كالتلقين قال تعالى: ﴿ **ٱذْهَبَآ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُۥ طَغَىٰ ﴿٤٣﴾ فَقُولَا لَهُۥ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُۥ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾ قَالَا رَبَّنَآ إِنَّنَا نَخَافُ أَن يَفْرُطَ عَلَيْنَآ أَوْ أَن يَطْغَىٰ ﴿٤٥﴾ قَالَ لَا تَخَافَآ إِنَّنِى مَعَكُمَآ أَسْمَعُ وَأَرَىٰ ﴿٤٦﴾** ﴾ [طه ٤٣- ٤٦].

وغالباً ما يكون المتدرب في أسلوب التدريب بالمناقشة وإدارة المناقشة محور العملية التدريبية وقد تنتقل من الحوار الفردي نظراً لكون الأسئلة طريقة شبّه

جماعية مما يمكنه من المراقبة الذاتية، مما يؤدي إلى كف الاستجابات الخاطئة، نتيجة اكتشاف والاعتراف بالخطأ، مما يرفع مستوى الاقتناع، وتقليل الحساسية التدريجي عليه فإن المدرب يراعي عند صياغة أسئلة المناقشة ما **يلي**:-

١- أن تكون المناقشة ترتبط بواقع واهتمام المتدربين.

٢- تنوع مستوى الأسئلة من السهولة إلى الصعوبة.

٣- تنوع الأسئلة بتعدد مستويات الهدف المعرفي.

٤- تركيز الأسئلة على الأهم فالمهم.

٥- توزيع الأسئلة على المتدربين دون إهمال أو استثناء (حمدان ١٩٩٠: ٢١٩- ٢٢٠).

٦- لا يسأل المدرب إلا بعد أن يسود النظام والهدوء.

٧- تشجيع المتدربين على توجيه الأسئلة مع تعزيز الأسئلة الثابرة التي تنمي التفكير.

٨- إعطاء وقت كاف للمتدربين (٣- ٥ثوان).

يمكن للمدرب أن يحول أسلوب التدريب بالمناقشة إلى جلسات يعالج كل منها موضوع معين والتفكير بصوت مرتفع لاتخاذ الحل الأكثر واقعية مثل:-

١- الجلسة الأولى للتأمل في طرح الأسئلة ليكون المتدرب قادراً على:-

- تحديد العوامل التي توجب تمكن المتدربين من مهارة طرح الأسئلة.
- كتابة برنامج لتطوير مهارة طرح الأسئلة.
- تحليل الأهداف السلوكية.

٢- الجلسة الثانية لطرح الأسئلة العقلية المعرفية ليكون المتدرب قادراً على:-

- تحديد مستويات الهدف العقلي المعرفي (المعرفة، الفهم، التطبيق، التحليل،

التركيب، التقويم).

- كتابة أسئلة عقلية معرفية ذات مستويات مناسبة للمحتوى التدريـــبي.

٣- الجلسة الثالثة لصياغة الأسئلة العنقودية في قاعة التدريب.

٤- الجلسة الرابعة لتقييم مدى استجابة المتدربين لصياغة وطرح الأسئلة.

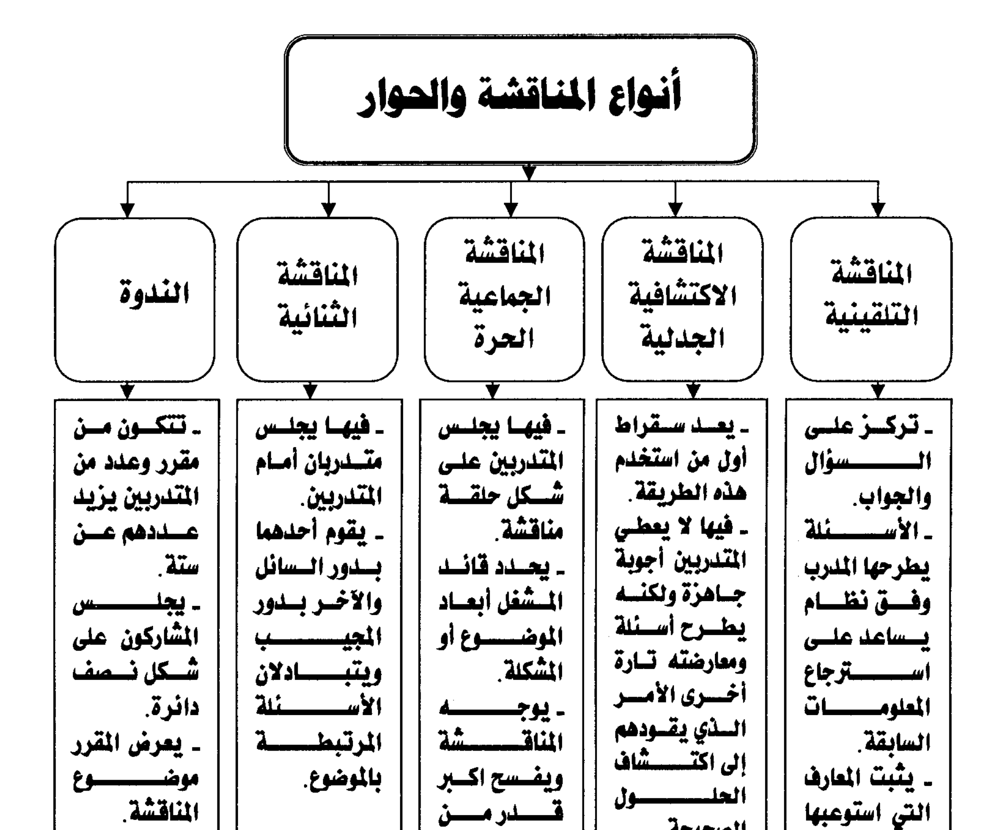
أنواع المناقشة :

١- المناقشة الجماعية Group Discussion :

يشترك فيها كل المتدربين حيث يتاح لكل منهم المشاركة ويحدد للمناقشة منسق ومسجل لخلاصة آراء المتدربين، وتستخدم المناقشة الجماعية لتبادل الخبرات ووضع خطة يرغبون تفعيلها.

٢- مناقشة المجموعات الصغيرة Small Group :

حيث يقسم المتدربين إلى مجموعات غالباً ما تكون (٣، ٥، ٧) " أي أعداد فردية تسهل ترجيح الرأي" يحدد لهم الموضوع المطلوب مناقشته ويتـــولى قائـــد أو منسق المجموعة إدارة المناقشة ودفع عجلة الحوار.


أنواع المناقشة والحوار
المناقشة التلقينية
- تركز على السؤال والجواب.
- الأسئلة يطرحها المدرب وفق نظام يساعد على استرجاع المعلومات السابقة.
- يثبت المعارف التي استوعبها المتدربين ويدعمها.
- يساعد المدرب على اكتشاف النقاط الغامضة في أذهان المتدربين.
- المراجعة المستمرة تمكن المتدرب من حفظ الحقائق.
المناقشة الاكتشافية الجدلية
- يعد سقراط أول من استخدم هذه الطريقة.
- فيها لا يعطي المتدربين أجوبة جاهزة ولكنه يطرح أسئلة ومعارضته تارة أخرى الأمر الذي يقودهم إلى اكتشاف الحلول الصحيحة.
- هدفها الأساسي ليس إعطاء المتدربين المعارف بقدر إثارة حب المعرفة لديهم والكشف عن الحقائق بأنفسهم.
- يطرح المدرب مشكلة تمثل محوراً تدور حوله الأسئلة.
المناقشة الجماعية الحرة
- فيها يجلس المتدربين على شكل حلقة مناقشة.
- يحدد قائد المشغل أبعاد الموضوع أو المشكلة.
- يوجه المناقشة ويفسح اكبر قدر من المشاركة من المشاركة الفعالة.
- التعبير عن الموضوع دون الخروج عن موضوع المناقشة.
- في الختام تحدد الأفكار الجوهرية التي توصلت إليها الجماعة.
المناقشة الثنائية
- فيها يجلس متدربان أمام المتدربين.
- يقوم أحدهما بدور السائل والآخر بدور المجيب ويتبادلان الأسئلة المرتبطة بالموضوع.
الندوة
- تتكون من مقرر وعدد من المتدربين يزيد عددهم عن ستة.
- يجلس المشاركون على شكل نصف دائرة.
- يعرض المقرر موضوع المناقشة.
- يطلب من المتدربين طرح الأسئلة التي ثارت في نفوسهم على أعضاء الندوة.
- تلخيص نتائج الندوة.

مناقشة المجموعات الصغيرة

الموضوعات:

- التعريف بالمجموعات الصغيرة.
- إجراءات عامة في تطبيق الأسلوب.
- مزايا مناقشة المجموعات الصغيرة.
- محاذير مناقشة المجموعات الصغيرة.

الأمور التي يتطلبها أسلوب مناقشة المجموعات الصغيرة

القدرة على جذب المتدربين وإقناعهم بأهمية التدريب

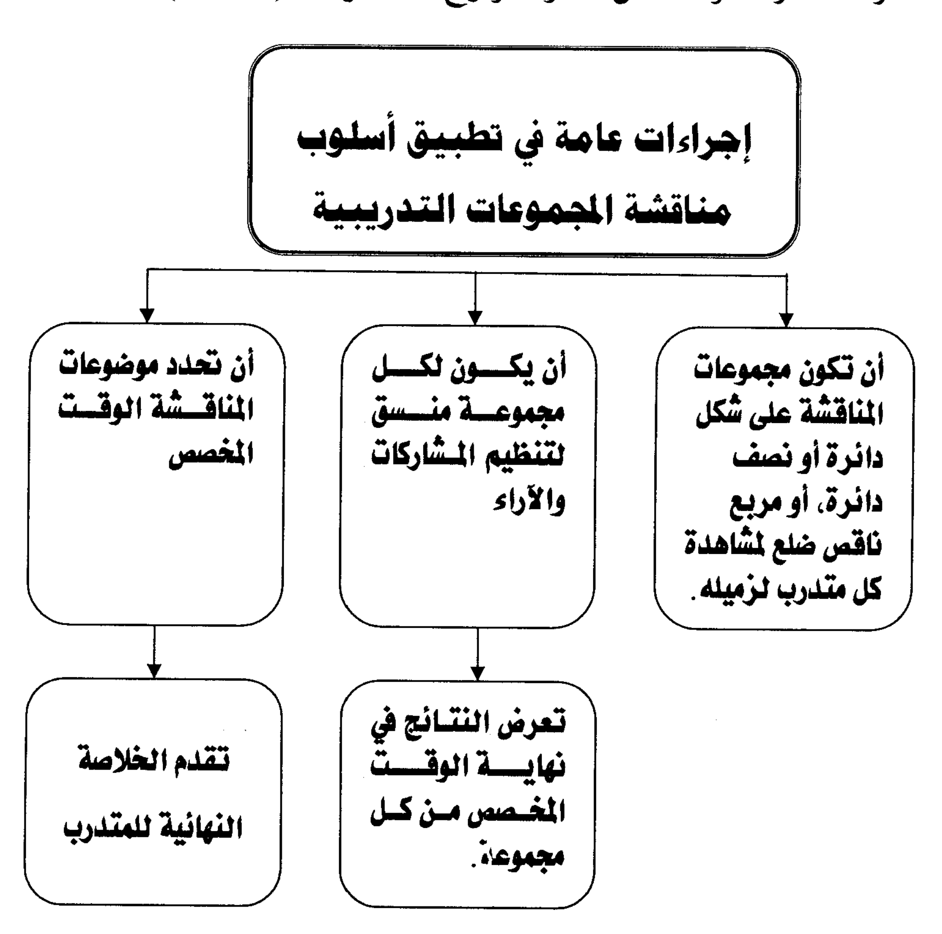
- بهدف الاستجابة للمناقشة والحوار برغبة صادقة.
- إثارة الحاجة إلى المعرفة والاستطلاع.
- الاقتناع بأن في الحوار فوائد.

القدرة على صياغة الأسئلة

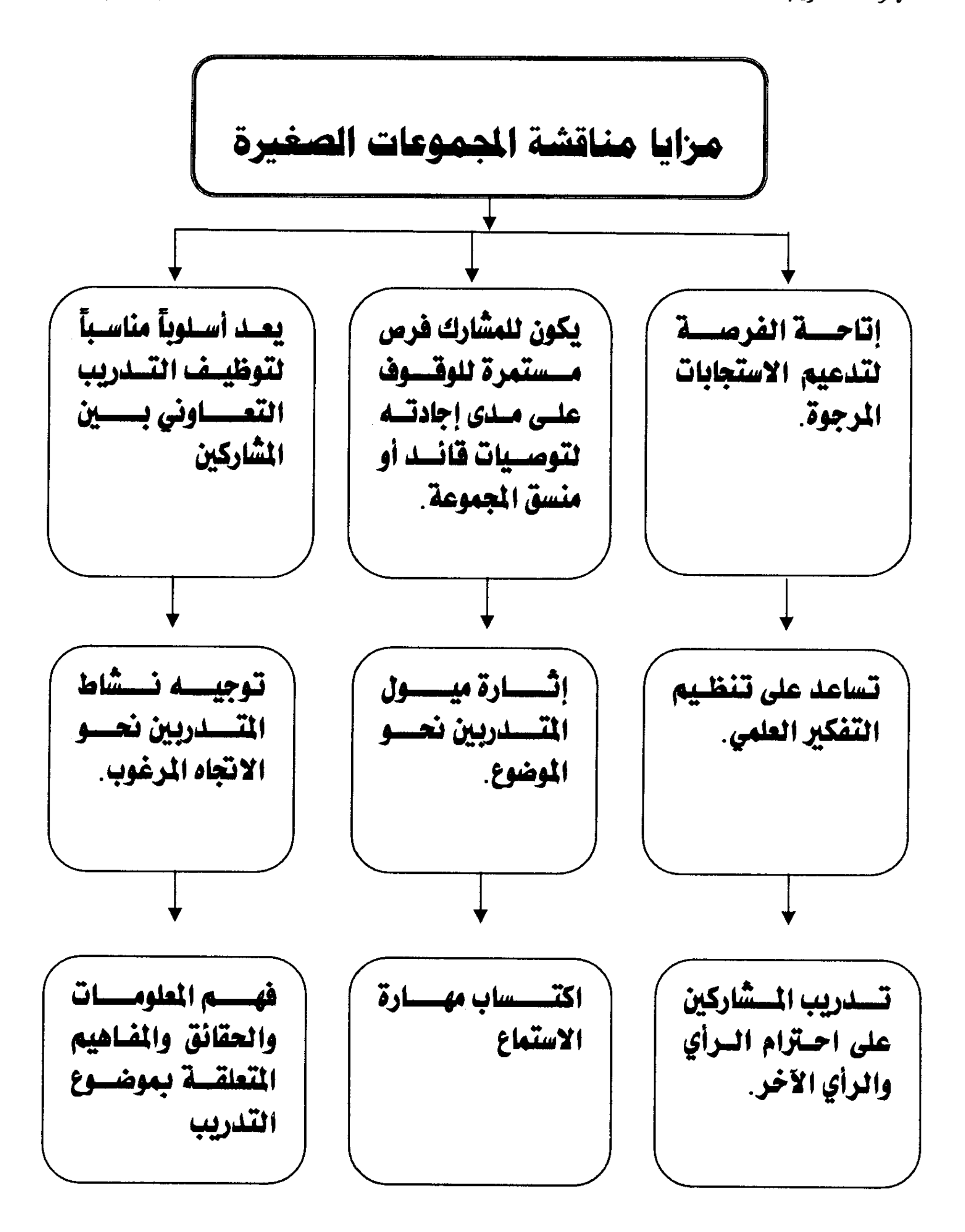
- بحيث تكون في مستوى استعدادات وقدرات المتدربين.
- تشعر أن هناك جديداً يجب الإطلاع عليه.
- القدرة على صياغة الأسئلة بما يضفي عليها التأمل والتفكير.
- التعرف على الحقائق عن طريق الاستكشاف وليس التلقين.

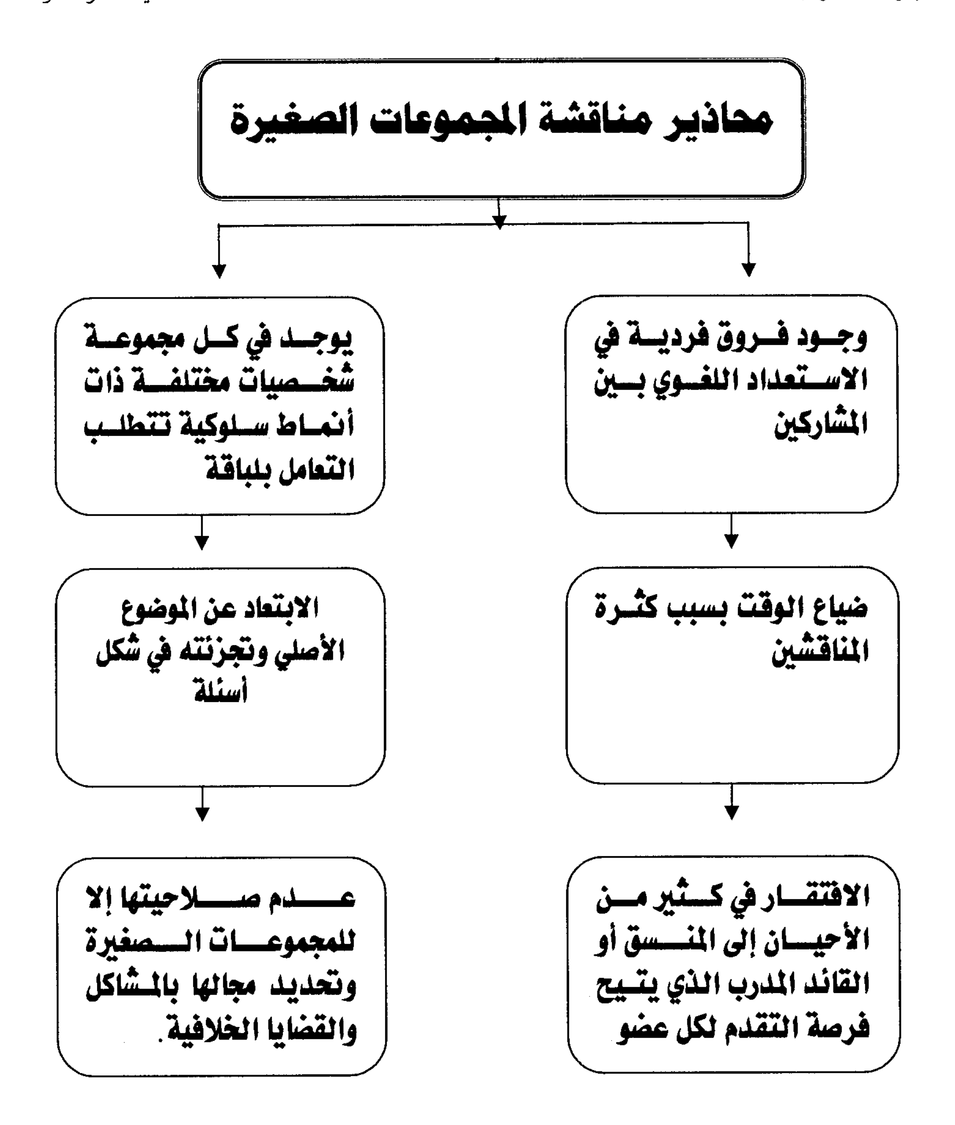
مناقشة المجموعات التدريبية

يكون على شكل محاضرة يتخللها كثير من النقاش يأخذ أشكالاً كثيرة من أسئلة يسألها المدرب أو المتدربون أو على شكل مؤتمر أو ندوة أو لقاء أو حلقة أو مجموعة نقاش صغيرة يتراوح عدد أفرادها (٥- ١٥) متدرباً.



ومن مميزات أسلوب التدريب بالمناقشة أنه يعوّد المتـــدرب علـــى تحمـــل المسؤولية، وإيجابية المتدرب في الموقف التدريـــبي، وتقدير دور المدرب في التدريب، واكتساب مهارات التواصل، واستمرارية العلاقة بين المدرب والمتدرب على أساس من الاحترام المتبادل مع ضرورة عدم إعطاء المواقف أكثر مما تستحق، أو النظر إليها على أنها أبيض وأسود، مع مراعاة أن السعي مع الإصرار على المثالية المفرطة قـــد ينجم عنها حلول أقل من الممكن، فالأمر الطبيعي يوجب تقديم عـــدة حلـــول أو اختيارات، ولا يوجد معيار مطلق للحل الصحيح أو المثالي.


مزايا مناقشة المجموعات الصغيرة
إتاحة الفرصة لتدعيم الاستجابات المرجوة.
يكون للمشارك فرص مستمرة للوقوف على مدى إجادته لتوصيات قائد أو منسق المجموعة.
يعد أسلوباً مناسباً لتوظيف التدريب التعاوني بين المشاركين
تساعد على تنظيم التفكير العلمي.
إثارة ميول المتدربين نحو الموضوع.
توجيه نشاط المتدربين نحو الاتجاه المرغوب.
تدريب المشاركين على احترام الرأي والرأي الآخر.
اكتساب مهارة الاستماع
فهم المعلومات والحقائق والمفاهيم المتعلقة بموضوع التدريب


محاذير مناقشة المجموعات الصغيرة
وجود فروق فردية في الاستعداد اللغوي بين المشاركين
يوجد في كل مجموعة شخصيات مختلفة ذات أنماط سلوكية تتطلب التعامل بلباقة
ضياع الوقت بسبب كثرة المناقشين
الابتعاد عن الموضوع الأصلي وتجزئته في شكل أسئلة
الافتقار في كثير من الأحيان إلى المنسق أو القائد المدرب الذي يتيح فرصة التقدم لكل عضو
عدم صلاحيتها إلا للمجموعات الصغيرة وتحديد مجالها بالمشاكل والقضايا الخلافية.

١ - التدريب باستخدام حلقات النقاش أو طريقة الحوار Dialogue Language:

- يتميز هذا الأسلوب بالديناميكية لأن كل متدرب يلعب دوراً.
- يتميز بسرعة ردود الفعل وتبادل الخبرات.
- وضوح الهدف يشعر كل متدرب أنه جزء من المجموعة.
- يسعى المتدربون إلى تداول المشاكل التدريبية.
- يجب على مدير النقاش أن يكون على درجة عالية من المهارة مثل أسئلة الحقائق Fact Questions .

٢- التدريب باستخدام الندوات Panel Discussion :

- تعد نوعاً من أنواع التدريب بالمناقشة.
- عرض محدد من المدربين والاستشاريين من ذوي الخبرة لقضية أو موضوع محدد وفتح المجال بعد ذلك للمناقشة لإثراء الخبرة وإتاحة فرص النقاش.
- تختلف الندوة عن حلقة النقاش بمحدودية المتحدثين في الندوة لا يزيد عن ثلاثة وإن كان معظم الآراء تجمع أنها مابين (٥- ٧).
- تتطلب التخطيط التعاوني وإبلاغ المتدربين بالقضايا المراد طرحها قبل موعد الندوة.
- تنتهي الندوة غالباً بتوصيات هي حصيلة الأفكار والآراء.
- تعد الندوات من أهم مصادر المعلومات الحديثة حيث يناقش موضوع واحد من عدة جوانب.
- الأعداد التي تحضر الندوات تفوق أعداد أفراد حلقات النقاش.

- يعتمد نجاح الندوة على وضوح أفكارها في أذهان المتدربين.
- تحديد منسق للندوة مهمته التنسيق وإدارة دفّة الحوار أو النقاش ويتناوب بعض المتدربين الأدوار ومن ثم تدوين النتائج في محاضر للرجوع إليها.
- ويكن استخدام المؤتمرات الفيديوية Video Conferences كتقنية تسمح بالاتصال وجهاً لوجه بين المهتمين والاستشاريين والتداول بينهم حول ما يخص المتدربين.

٣ – التدريب باستخدام المناظرة Debate :

من أساليب التدريب والمناظرة قريبة الشبه من الندوة من حيث عدد الأعضاء وطريقة تنظيمها إلا أنه في المناظرة يقسمون إلى قسمين يتبنى كل منهم وجهة نظر مخالفة وهي كالندوة حيث يدعى إليها مختصون، وللمناظرة قائد يدير الحوار مهمته إعطاء المجموعات الفرص المتكافئة لإبداء الرأي مع الاحتفاظ بتقدير الرأي والرأي الآخر (كوجك، ١٩٩٧: ٣١٣).

٤ – العاصفة الذهنية Brain Storming :

يطلق عليها خلية النحل ومرجع التسمية لطبيعة تنظيم المتدربين لهذا النوع من المناقشات، حيث تعتمد العاصفة الذهنية على التفكير السريع دون إعداد سابق وإبداء أكبر عدد من الآراء حول موضوع معين وفي هذا النوع من المناقشات يبدأ المدرب بطرح المشكلة وتوضيح أبعادها ويطلب من المتدربين اقتراح كل منهم حلاً لها ويشجعهم على الحل الفوري، ويتسابق المتدربون في تقديم أفكار جديدة إبداعية والمدرب ينظم إدارة المناقشة وتسجيل ما يصدر من آراء ومدة العاصفة تقريباً خمس دقائق وتساعد العاصفة على الطلاقة الفكرية والتعبيرية وسرعة البديهة وإدراك العلاقات (كوجك، ١٩٩٧: ٣١٣- ٣١٤).

- يعد أسلوباً ملائماً لمراعاة الفروق الفردية.
- قد تمثل قاعات التدريب الذكية نظام يمكن المدرب والمتدرب من الحوار والنقاش باستخدام برامج الحوار الخاصة وعليه تنقسم المناقشة **إلى**:-

– **المناقشة الحرة**: يدور النقاش فيها حول موضوعات أو مشكلات جديدة.

– **المناقشة المقيدة**: يقوم قائد المجموعة بإدارة النقاش والتقيد بخطوات معينة من أجل تحقيق أهداف معرفية سبق تحديدها من قبل (البكر، ٢٠٠٢م: ٢٠١).

وهنا نؤكد على أن الثبات في السلوك أصله قول في العقل فيحكم العقل على القول فيعقله حتى ينضبط السلوك ولا يخرج إلى خبر الواقع إلا خبراً في الأداء العملي فينتفع به صاحبه وينتفع به الناس.

حالة إدارية:-

يقف بعض العاملين أحياناً مكتوفي الأيدي أمام تحديات المهنة ويقضون معظم وقتهم في سؤال أنفسهم:

لماذا لا يستطيعون تحقيق ما يريدونه من أهداف ؟ ولماذا يعيشون في أقل مما يأملون ؟ قد يطول السؤال والألم بلا نهاية في الواقع أن ذلك يقود إلى عدة أسباب بالتعاون مع مجموعتك عدد الأسباب المحتملة والحلول المناسبة.

....

....

ثالثاً: التدريب بتمثيل الأدوار Role Playing :

نشاط (١)

لاحظت وأنت مدير مدرسة تأخر أحد المعلمين عن بداية الدوام بالتعاون مع مجموعتك حدد الأسلوب المناسب للتعامل مع المعلم

....

....

نشاط (٢)

نصائح مدرب لمتدرب:

- لا تضيع وقتك.
- صب عليهم الكلام صباً.
- ركز نظرك على أكثرهم انتباهاً.
- أمنع المناقشات حتى لا تشتت الانتباه.
- أقرأ عليهم الموضوع قراءة مفصلة.
- أشعرهم أنك أنت المدرب بالتعاون مع مجموعتك أذكر رأيك حول ذلك المشهد التمثيلي.

....

....

....

....

– التدريب بتمثيل الأدوار Modeling :

أسلوب تمثيل الأدوار يقوم في أساسه على إشراك المتدربين في موقف ينطوي على مشكلة والرغبة في التوصل إلى حل يهدف إلى إكساب المعارف والخبرات في ظروف تتسم بالتلقائية فيه يقوم المتدرب بدور شخصية أخرى ويتعرف بها على نفسه، ويقسم المتدربين إلى ملاحظين، وممثلين، حيث يندمج المشاهدون، أو الملاحظون في الموقف لدرجة تجعلهم يتمتعون بمعرفة الطريقة التي أتخذ بها القرار.

وفي أنشطة لعبة الدور Role-Playing بهدف الملاحظون والممثلون إلى الاندماج في الموقف حيث تعد عملية تمثيل الدور موقفاً مصغراً وواقعياً للسلوك كما يحدث على الطبيعة (قطامى، ١٩٩٠م: ٧٩٠).

ويتميز التدريب بتمثيل الأدوار بقدرته على جذب المتدرب للانخراط والاندماج في المواقف بطريقة حقيقية، والتعبير عن المشاعر ومن ثم استكشافها، وتطوير المهارات في حل المشكلات، وتنمية الموهبة ومهارات الاتصال الداخلي عن طريق الاستجابات والخارجي عن طريق المثيرات.

ويمكن هذا الأسلوب في التدريب من تمثيل المشكلات الإدارية، والمشكلات النفسية، والمشكلات الاجتماعية مع ضرورة مراعاة مناسبة الموضوع لتمثيل و لعب الدور Role-Playing وأن يرتبط بالواقع مع توافر التلقائية والعفوية في التمثيل، وأن تكون المشاركة اختيارية وفي مناخ صحي آمن للتعبير عن الآراء، والسماع يتعدد بوجهات النظر واختلافها وهذا دليل على التفكير، ثم عقد جلسة لتقويم الأسلوب.

والتمثيل هو عملية اكتشاف السلوك النموذج Role Modeling أو الشخص الخبير في مجال معين والسير على منهاجه للوصول إلى ذات الأهداف

فاكتشاف ومطابقة الامتياز البشري يقلل الفوارق، ويرفع التجانس، كما أن تقليد الآخرين فقط يساعد على اكتشاف الذات في تلك الإدارة وتقنية الإدارة حتى يقبلها العقل الباطن ويبرمجها كما أن تمثيل الأدوار أداة للتداعي الحر Free Association Jnstrument.

نرجو النجاة ولم تسلك مسالكها إن السفينة لا تجري على اليبس

ففي تمثيل الأدوار يتمكن الفرد من رؤية ذاته وهو يتصرف ويتمكن من وصف شعوره وتخيله بأنه هو الشخص الآخر لكي يشعر بأحاسيسه ويتصرف بهذه الطريقة، التفكير في الشخص القدوة المرن في الاتصال بالآخر وتقمص شخصيته ويهدف تمثيل الأدوار إلى تهيئة المتدربين لفهم الطبيعة الإنسانية ودوافع السلوك وعوامل تكيفه واضطرابه والتدريب على فن التعامل مع الآخرين ومهارات التواصل وأساليب الإشراف والمتابعة.

أساليب تمثيل الأدوار في التدريب

التمثيل النفسي المسرحي

"السيكودراما" Psychodrama

- تمثيل المشكلات النفسية في شكل تعبير حر في موقف جماعي يتيح فرص التفريغ والتنفيس والاستبصار الذاتي.
- يدور حول خبرات ماضية وحاضرة وتوقعات مستقبلية.

التمثيل الاجتماعي المسرحي

"السوسيو دراما" Sociodrama

- تعالج مشكلات اجتماعية معتلجة في الفلكلور الاجتماعي من مفاهيم خاطئة ومدركات مشوهة وخبرات ناقصة ونظرات قاصرة. وبذلك يكون التمثيل الاجتماعي محاولة لاستنطاق المشاعر والتعرف على الأجزاء المفقودة واستدماجها في الذات.

المحاضرات والمناقشات الجماعية

أسلوب تدريبي يعتمد على التدريب من خلال قراءة موضوع وتلخيصه ثم يناقشه الجميع مناقشة حرة لموضوعات مثل:-

- كيف تكون مدرباً ناجحاً.
- كيف تخطط لمستقبلك.
- كيف تدير وقتك.

النادي التدريبي

- يستخدم مع من يعزفون عن حضور البرامج التدريبية.
- يعتمد على الجلسات الإرشادية.
- يحسن التوافق المهني.

التمثيل المسرحي للمهارات التشاركية :

١ - تمثيل الدور التلقائي:

عبارة عن تمثيل حر لأدوار دون إعداد مسبق من خلال عوامل مساعدة أو مساندة من خارج موقف المشكلة الأصلي مثل حضور المتدرب أو الطالب والموظف متأخراً وإجراءات التعامل معه ومثل هذا النوع يثرى خيال المتدربين وصقل شخصياتهم وتعديل سلوك أو تعزيز سلوك مرغوب.

٢ - التمثيل الدرامي الإبداعي:

يعتمد على إشراك المتدربين في إعداد تمثيلياتهم والتركيز على تطوير شخصياتهم وتشجيعهم على الكتابة الموسعة والتدريب على الأداء وتنمية مهارات الاتصال والتفكير، وتطوير مناخ محفز للانفتاح ومن خطوات التمثيل الدرامي **الإبداعي**:-

١- تهيئة مشاعر المجموعة التدريبية للتمثيل من خلال توضيح المشكلة وعملية تمثيل الدور.

٢- تهيئة بيئة التدريب لاسيما مكان التمثيل وتحديد الخطة والاندماج في الموقف.

٣- إعداد الملاحظين أو المشاهدين للعمل التمثيلي وموضوع المشاهدة وواجبات المشاهدين.

٤- التمثيل الدرامي للأدوار واستراتيجيات حل المشكلات.

٥- مناقشة وتحليل المشهد التمثيلي والسلوك الشخصي.

٦- تقويم الأداء التمثيلي وقد يتطلب اقتراح خطوات لاحقة أو بديلة.

٧- المتابعة وإعادة التمثيل الدرامي.

٨- التقويم الختامي وتعميم النتائج.

حالة إدارية:

لدى المؤسسة العربية للتعدين برامج تدريبية ناجحة، في اجتماع عام استدعى المدير العام على خبير التدريب واستعرضوا معاً سير البرامج التدريبية في المؤسسة ثم طرح المدير العام على خبير التدريب سؤالاً. أنني أعرف أن لديك خبرات واسعة في برامج تنمية المديرين على جميع المستويات الإدارية فهل نستطيع القول إن هناك مبادئ عامة تحكم عملية تنمية المديرين ونجاحها ؟

قال خبير التدريب :

- اتفق علماء الإدارة في التدريب أن على أي مدير أن يصمم برنامجاً تدريبياً يحدد المخرجات أو النتاجات السلوكية التي يهدف الوصول إليها.
- على المدير تنظيم دورة تدريبية تربط النظرية بالعمل وذات معنى للمتدربين.
- أن يحقق البرنامج أهداف المؤسسة.
- أن حماس الإدارة العليا للبرامج التدريبية يعطيها دفعة كبيرة.

تدخل مدير الإنتاج:

أنا لا أوافق على ذلك فليس لدينا وقت للاهتمام بموضوع التدريب ولدينا أمور أكثر أهمية.

قال المدير العام:

مثل هذا القول لا يتناسب والسياسة العامة للمؤسسة للمردود الإجابي

(درة، ١٩٩١: ٥١– ٥٢).

الأسئلة

- ما رأيك في اتجاهات خبير التدريب حيال واجبات المدير العام ؟
- حلل توجهات مدير الإنتاج وأثرها على التدريب والإنتاج.

رابعاً: التدريب باستخدام الحالات التدريبية :

- تمثل الحالة مشكلة إدارية أو مجموعة ظروف تقدم في شكل حدث يناقشها المتدربون من حيث حجم المشكلة وأسبابها والحلول المقترحة.
- تعتمد على التحليل العلمي للحالة المعروضة أمام المتدربين.
- تشتمل الحالة التدريبية على تحديد المشكلة ورسم أبعادها كما هي في الواقع.
- التجربة التي تمنحها الحالة للمتدرب تنمي القدرة على التعبير والإفادة من حلول الآخرين.
- تغطية المفاهيم والمبادئ النظرية التي لم يعرفوها بعد.
- تعد الحالات الإدارية من الأساليب المناسبة لتقريب المتدرب من أرض الواقع.
- بعض العاملين لا يحققون ما يطلب منهم ويعيشون في أقل مما يأملون في الواقع أن ذلك لا يرجع إلى نقص إمكاناتهم بل لعدم معرفة ما يريدونه بالتحديد، ولا يعرفون ماذا يفعلون، ولا كيف يكسبون الآخرين، أو يؤثرون في محيطهم، فقد يمتلكون إرادة غير كافية، وقواعد غير منطقية، وأحكام تعسفية مطلقة.
- هل فكر هؤلاء ولو مرة أنهم يقضون الجزء الأكبر من حياتهم في العمل

مهما كان نوع العمل، وهذا يعني أن نظرتهم للعمل كم تحدد الشعور بالإنجاز الناتج عن النجاح أو السأم والإرهاق.

خامساً: التدريب بالزيارات الميدانية :

التدريب بالزيارات الميدانية

- **تتطلب تحضيراً جيداً من المدرب.**
- **توزيع جدول أعمال الرحلة على المتدربين.**
- **تشجيع المشاركين.**
- **متابعة المدرب لموضوع الرحلة.**
- **إتاحة الفرصة للمناقشة.**
- **كتابة تقرير عن الزيارة.**
- **يمكن استعمال قائمة الميول للزيارات الميدانية وموضوعها وأثرها وقيمة الوقت وروح الفريق ومدى تحقيق أهدافها.**

قبل الزيارة:

- تحديد الهدف من الزيارة.
- تحديد موعد الزيارة حسب الجدول التدريبـــي.
- تحديد مجالات الملاحظة الطبيعية.
- الاجتماع بالمتدرب المزمع تدريبه.
- الإعداد الكافي على المقرر وموضوع التدريب.
- الترتيب وفقاً للحاجات والأولويات.

أثناء الزيارة:

- أن يدخل المدرب غرفة التدريب مع المتدرب أو بعد بداية الجلسة التدريبية.
- أن يدخل المدرب غرفة التدريب باشاً مستبشراً.
- يمتنع عن الوقوف أو التجول أو التحدث أثناء شرح أو أداء المتدرب.
- أن يشكر المدرب المتدرب.
- إذا ما لاحظ المدرب اضطراب المتدرب فإنه يحاول تأجيل الزيارة.

بعد الزيارة:

- أن يدون المدرب بعد الزيارة أفضل الأنشطة التي تمت في جلسة التدريب.
- اجتماع المدرب مع المتدرب.
- تحليل الموقف التدريـــبي.
- أن يدون المدرب في سجل الزيارات أهم الأمور التي تمت مناقشتها.

سادساً : إستراتيجية التدريب التعاوني Cooperative Training Strategy :

– التدريب التعاوني Cooperative Training

نوع التدريب يأخذ مساره في بيئة توفر وضع اجتماعي تعاوني التدريب، حيث يعمل المتدربون سوياً في مجموعات صغيرة مختلفة يعملون بطريقة تعاونية إيجابية قال تعالى: ﴿ وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ ۚ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلْعِقَابِ ﴿٢﴾ ﴾ [سورة المائدة: الآية٢] لإنجاز مهام معينة (BAKER & PIBURN, ١٩٩٧ K ٣٥٤) وفيه يقدم المتدرب لجماعته احتياجات معينة، والجماعة تبحث عن حل تعاوني، والحل سيكون تقليداً ثم يكون في لحظة ما أمراً مقبولاً، وهو نتاج جوهري لجماعته ومع هذا ربما يصبح بالصدفة مرشداً لها، والتدريب التعاوني ما هو إلا وسيلة لتحقيق التكامل الفردي، ويمكن أن شكل جلسة المجموعة على هيئة حدود قرص أو دائرة أو نصف دائرة أو مربع. ولكل مجموعة قائد أو منسق.

ومن استراتيجيات التدريب التعاوني العمل معاً، البحث الجمعي، فرق المناقشات، التنافس الجماعي بين المجموعات أو التكامل التعاوني للمعلومات المجزأة، والاستقصاء التعاوني وإنتاج أكبر عدد من الأفكار غير المسبوقة على أن تعرض النتائج في نهاية الجلسة التدريبية ومن ثم تنسيقها وتقديم خلاص ما تم التوصل إليه من أجل تحقيق أهداف التدريب (ORNSTEIN, ١٩٩٢, ٥٠١).

ويتم ذلك من خلال إيجاد بيئة تدريبية توفر وضع اجتماعي تعاوني بين المتدربين يشاركون فيه معاً في البناء المعرفي، ويتطلب التدريب التعاوني من المتدربين

العمل والحوار معاً، وأن يتبادلوا الخبرات، وأثناء التفاعل ينمو لديهم خبرات شخصية واجتماعية.

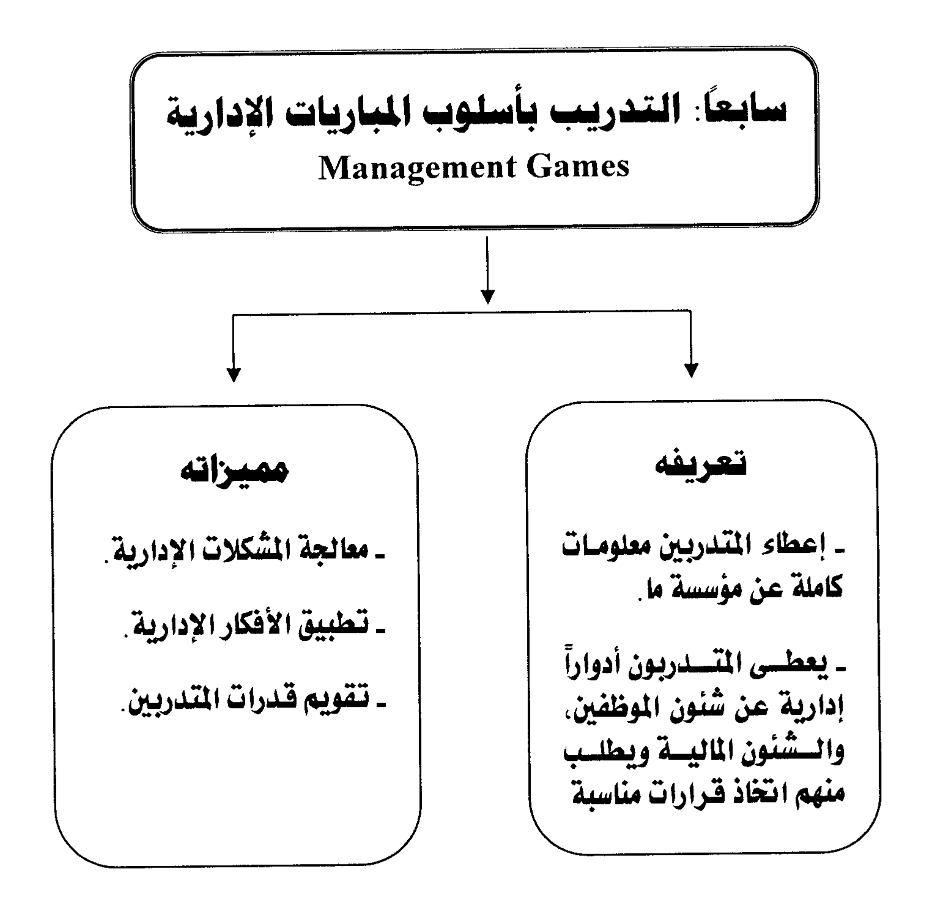
ويتميز التدريب التعاوني بأن كل متدرب لديه القدرة على فحص وتمحيص وجهة نظر الآخرين والتأثير الإيجابي في أفكارهم، كما تزداد الثقة بالنفس والاتجاه نحو أترابه والعمل (ديفيد ورجر، ١٩٩٨م: ٢٩٠).

العناصر الأساسية للتدريب التعاوني :

* استخدام المجموعات المتجانسة مع إمكانية تغييرها.
* مشاركة جميع المتدربين للأهداف والأدوار دون استئثار أحد أو بعض المتدربين.
* نظام إدارة التدريب يجب أن يصمم لاستيعاب معظم المتدربين.
* تنظيم قاعة التدريب بحيث تسمح بحرية الحركة والعمل.
* يتعلم المتدربون كيف يعملون معاً وكيف يدرب الواحد منهم الآخر.

إيجابيات التدريب التعاوني:

- تدريب المتدربين على العمل أفراداً أو جماعات.
- كيفية اتخاذ القرار الجماعي بناء على الأدلة والحجج.
- الاستجابة لرأي الجماعة.
- اكتساب المهارات اللازمة لحل المشكلات المطروحة.


سابعاً: التدريب بأسلوب المباريات الإدارية
Management Games
تعريفه
- إعطاء المتدربين معلومات كاملة عن مؤسسة ما.
- يعطى المتدربون أدواراً إدارية عن شئون الموظفين، والشئون المالية ويطلب منهم اتخاذ قرارات مناسبة
مميزاته
- معالجة المشكلات الإدارية.
- تطبيق الأفكار الإدارية.
- تقويم قدرات المتدربين.

التدريب باستخدام المباريات الإدارية:

يقدم التدريب باستخدام المباريات الإدارية مواقف تدريبية افتراضية تشبه إلى حد ما المواقف الطبيعية من خلال معلومات وافية عن مؤسسة ما يتخذ فيها المتدرب دوراً إدارياً فيؤدون ذات الأعمال ويتخذون القرارات المناسبة، ومن مميزات هذا الأسلوب معالجة المشكلات الإدارية وفي البداية يقدم المدرب وصفاً للموقف وآليات تطبيق الأفكار الإدارية. وتقسيم المباراة على عدة جولات واتخاذ القرارات بشأن المشكلة القائمة والموقف المعروض وتقويم المتدربين بهدف التدريب على استخدام القرارات السريعة.

فقد تكون الأخطاء العفوية المرتكبة أثناء العمل نوعاً من التدريب وتزداد الفائدة كلما كان الخطأ أكبر والخسائر أعظم فالخطأ وارد في جميع الأحوال والذي لا يعمل لا يخطئ، والتدريب الجاد يتطلب المبادرة التي ترسخ المعلومة وتزيد الخبرة والذي لا يخطئ أبداً لا يتعلم أبداً وهذا يتطلب غرس روح المبادرة ومحاسبة المقصر، ومكافأة المجتهد المنتج ولو ارتكب الخطأ وبما يتناسب مع حجم الخطأ يجب إشعار العاملين بما حدث لتفادي تكرار الخطأ.

حالة إدارية:

محمد شاب طموح حصل على ترقية وأصبح رئيساً لأحد الأقسام الأمر الذي أغضب بعض زملائه لاسيما حسن الذي كان يأمل أن يفوز هو برئاسة القسم، ومنذ ذلك الحين، وحسن يعامله بخشونه، ويترصد له الأخطاء، ولا يتعاون معه، لدرجة أنه فكر في إرسال رسالة إلى رئيس محمد المباشر باسم فاعل خير يفيد فيها بأنه غير جدير برئاسة القسم.

ما اقتراحك لحسن ؟

١- ________________________________

٢- ________________________________

٣- ________________________________

ثامناً: التدريب باستخدام أسلوب سلة القرارات

: In- Basket Technigue

الأسلوب مأخوذ من سلة الصادر والوارد الموجودة على مكتب كل مدير في شكل مجموعة من الوثائق الرسمية كالخطابات والرسائل والمذكرات والقرارات بشأن المشكلات والأحداث اليومية.

ويهدف هذا الأسلوب إلى وضع المتدربين في مواقف مماثلة لمواقف المدير الإداري العادية، ومهاراته في التصرف، وإمكانية تحديد نقاط القوة والضعف، والقدرة على اتخاذ القرار المناسب علاوة على تطوير كفاياته الإدارية.

أما عن آلية تطبيق ذلك الأسلوب فإنها تتمثل في توزيع المتدربين على مكاتب منعزلة ليجد كل متدرب سلة تحتوي على خطابات وقرارات تتماثل ما يواجه المدير الإداري في أيام العمل العادية ومن ثم يقوم المتدرب بمعالجة المشكلات المطروحة كتابة.

وعلى المدرب في أسلوب سلة القرارات بمقابلة كل متدرب لمناقشته فيما توصل إليه من حلول ومن ثم عقد اجتماع عام للمتدربين ليتولى كل متدرب عرض حلوله المكتوبة للمشكلات المفروضة (ياغى، ١٩٨٦: ١٨٠- ١٨١).

مميزات أسلوب سلة القرارات:

- إحساس المتدرب بواقعية يثير فيه دافعية البحث عن الحلول المناسبة.
- تطوير كفايات المتدرب وتطوير مهاراته في التحليل واتخاذ القرارات المناسبة.
- الاهتمام بالمشكلات المشتركة التي تواجه معظم المديرين.
- التركيز على موضوعات محددة تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً.

تاسعاً: التدريب باستخدام أسلوب الجماعة المعملية : Laboratory Method

التدريب العملي DEMONSTRAININ

١ - التدريب المخبري

- يعتمد على التجهيزات المخبرية.
- في هذا النوع يحتاج المتدرب إلى برنامج عمل.
- يحتاج المتدرب إلى إشراف مباشر من المدرب.
- يتوقف هذا النوع على أغراض التدريب.
- يتطلب هذا النوع الدقة والعناية والإتقان الجيد.

٢ - التدريب الميداني

- يعرف بالتدريب من خلال الزيارات الميدانية.
- في هذا الأسلوب يعايش المتدرب الواقع العملي بالتنسيق مع الجهة التدريبية.
- يشمل وضع الأهداف التدريبية المناسبة.
- تعقد حلقات النقاش بعد كل يوم تدريبي لتقويم العمل.
- في العمل الجماعي يتطلب معرفة المتدرب لدوره.
- يتطلب التدريب الميداني تحديد الهدف والزمن ووسائل وخامات التدريب وأسلوب الإشراف والتقويم.
- متابعة المدرب لموضوع الزيارة من خلال التقارير.
- إعداد التقارير اليومية.

٣ - ورش ومشاغل تدريبية

- أسلوب تدريب جماعي توزع من خلاله المهام.
- الجزء الذي يقوم به المتدرب يعتمد على المهارات التطبيقية.
- يتوقف نجاح أو فشل الورشة التدريبية على حسن استقبال المدرب للمتدربين وإعلان الهدف وآليات العمل والوقت المحدد للتدريب.
- ينمي هذا النوع من التدريب روح التعاون والعمل بروح الفريق وتقدير الرأي الآخر فيحل نحن بدلاً من أنا والبحث عن الخطأ لا صاحب الخطأ.

تابع التدريب الميداني

٤ - التدريب بالمحاكاة أو النماذج المحاكية
Simulators
- تشمل تمثيل الأدوار من قبل المتدربين.
- رسوخ المفاهيم وسرعة تذكرها.
- يتابع المتدرب أحد المختصين لفترة معينة.
- اكتساب مهارات المهنة عن طريق المحاكاة.

٥ - التدريب المبرمج
Programming Training
- يتطلب إعداد التعليم المبرمج على تحليل المادة التعليمية.
- مساعدة المتدرب على الممارسة وفق قدراتها وإمكاناتها الذاتية.
- صياغة الوحدة بشكل مشوق.
- دعم الوحدة التدريبية بالأمثلة والبراهين.

مميزات أسلوب الجماعة المعملية

- تحقيق النمو الذاتي لأعضاء الجماعة التدريبية.
- علاج المشكلات السلوكية الإنسانية المتعلقة باتخاذ القرارات والاتصالات والصراعات.
- يتحدد دور المدرب في إرشاد المتدربين لاستخدام السلوك الأمثل.
- تعديل سلوك المتدربين.

عاشراً: التدريب باستخدام المشروعات والشروح العملية DEMONSTRATION

- يشبه التدريب باستخدام المشروعات العملية التدريب باستخدام التمارين العملية.
- الشروح العملية وتحديد المهارات السلوكية.
- اختيار المواد والأدوات المستخدمة التي تتفق مع طبيعة المهارة.
- ترتيب مواقف الشرح حسب تسلسل حدوثها.
- تزويد المتدربين بتطبيقات تدريبية مناسبة.
- ترتيب قاعة ومحتويات الشرح.
- تحديد الخبرات والخدمات البشرية وتنويع التطبيقات العملية.
- تحديد الصيغ التنظيمية للمتدربين.
- تقديم الشرح العملي للمتدربين من خلال تطبيقات فردية وجماعية.
- تكرار الشرح بالوصف والتوضيح وتقديم البدائل والحلول المحتملة.
- يسمح التدريب باستخدام الشروع العملية للمتدرب بالإبداع.
- يقدم التدريب باستخدام الشروح العملية التغذية الراجعة للمتدرب.

حادي عشر: التدريب باستخدام البريد الوارد :

– التدريب باستخدام البريد الوارد أو البريد الالكتروني Electronic Mail :

هو تبادل الرسائل والوثائق باستخدام عدة وسائل كالحاسوب كأفضل بريد عصري للرسائل البريدية الورقية وأجهزة الفاكس.

- يقدم أسلوب التدريب باستخدام البريد الوارد سلسلة من الملفات والسجلات والأوراق والتعاميم والخطابات التي يطلبها عمل وظيفي معين.
- يعد التدريب باستخدام البريد الوارد من الأساليب الملائمة لتقديم صورة واضحة عن مشكلات واقعية تطبيقية.
- يمكن استخدام البريد الوارد كوسيلة بين المدرب والمتدرب لإرسال الرسائل لجميع المتدربين.
- وسيلة اتصال بين المختصين بالمختصين على مستوى العالم والاستفادة من خبراتهم وتبادل الآراء ووجهات النظر.
- وضع منتديات الكترونية مع إمكانية التحاور بين المتدربين وكذلك برامج المحادثة كتابة وصوتاً.

مثال حالة إدارية "الضرب ممنوع في المدارس يا أستاذ" :

بينما يقوم مدير المدرسة بتعبئة تقارير تقييم الأداء السنوية للمعلمين فجأة سمع ضجيجاً، نهض من مكتبه، دهش عندما شاهد أستاذ الرياضيات يحمل عصا وينهال على أحد الطلاب والطالب يقول الضرب ممنوع، تحرك المدير مستدعياً الطالب والمعلم، المدير للمعلم ما الموضوع، المعلم الجيل الذي نعلمه جيل كسول.. المدير هوّن ما الحكاية، المعلم الجهد الذي أبذله يتطلب أن يجيب الطلاب على واجباتهم، المدير للطالب هل هذا صحيح، المعلم مرتعداً لم يعد للمعلم كرامة أنت تسأل عن صدق روايتي، المدير للمعلم أترك لي الموضوع واذهب لفصلك، خرج المعلم وطلب المدير أن يجلس الطالب وطلب من المستخدم إحضار كأس شاي، الطالب لا أريد الجلوس أريدك أن تسمع قصتي وتنصفني (درة، ١٩٩١ن: ٥٤- ٥٦).

الأسئلة :

- ما رأيك في قول الطالب "الضرب.. ممنوع في المدارس" ؟
  دعم وجهة نظرك بأدلة تربوية.
- كيف تقيم سلوك المعلم مع الطالب ؟
- ما رأيك في مدير المدرسة، وماذا تقترح على المدير حلاً للمشكلة ؟

– خصائص برنامج التدريب الخصوصي الفردي :

- توجيه المتدرب لاكتساب المهارات المطلوبة بطريقة علمية.
- استخدام التغذية الراجعة يمكن المتدرب من تحقيق أفضل ناتج تدريبي.
- اعتماد البرنامج على أنشطة ثرية تمكن المتدرب من المتابعة.
- الاستفادة من الأخطاء وتقديم الأساليب العلاجية المتاحة.

- اكتمال منظومة التدريب والمتضمنة (المدخلات – العمليات – المخرجات – والتغذية الراجعة).
- مراعاة الفروق الفردية وتقديم الاختيارات القبلية لتحديد احتياجات ومستوى التدريب.

ثاني عشر: التدريب بالمراسلة

عبارة عن ارسال المادة التدريبية المطبوعة إلى المتدرب وعلى المتدرب الاطلاع عليها وطرح التساؤلات وإرسالها إلى المدرب ويعد من أنماط التدريب عن بعد.

يحقق التدريب المترلي من خلال المراسلة أي أن الوسيط هو الخدمة البريدية التي تنقل مواد مطبوعة أو بالاتصال التليفوني، أو بواسطة القراءات الموجهة بطريقة منتظمة، وبذلك يعقد التدريب بالمراسلة التعامل المباشر بين المدرب والمتدرب ويتضمن نوعية تدريب محدد بأنشطة مفروضة على المتدربين، يتم انجازها في فترة محددة وفق برنامج زمني أما التدريب غير المحدد يحصل فيه المتدرب على ما يريد دون تقيد بزمن معين.

والتدريب بالمراسلة يتطلب تصميم البرامج التدريبية التي تفي باهتمامات واحتياجات المتدربين المهارية والفنية والاعتماد على الوسائل المثيرة التي تربط المتدرب بالموقف التدريبي، ويعتمد التدريب بالمراسلة على التقويم الذاتي، أو الاختبارات الورقية التي ترسل إلى جهة البرنامج وتسجيل النتائج علاوة على إجراء التجارب والبحوث (الحميدي، ١٩٩٧م: ٦٨- ٧٤).

يساعد التدريب بالمراسلة على إنماء الميول العلمية، وتدعيم مبـــدأ التـــدريب المستمر، والتدريب الذاتي، وتنمية روح الاطلاع والبحث العلمي دون التقيد بجدول زمني باستثناء اشتراطات التقويم.

ثالث عشر: التدريب الفردي الاكلينيكي:

يمثل كل ما يدور بين المدرب والمتدرب من مشاورات خاصة في حالة طلب المتدرب ويسبق التدريب بناء جسور المودة مع المتدرب، وقد يكون بعد التـــدريب لمعرفة ما طرأ على المتدرب والتعرف على ما لديه من مهارات وكفايـــات وهـــذا يتطلب الاتفاق على الموعد المناسب، وتحديد المكان الملائم، مع استبعاد أي تقاطع لتدفقات المتدرب ويهدف إلى الارتقاء بمستوى المتدرب وزيادة فاعلية دور المدرب وتطوير العملية التدريـــبية. وهذا يتطلب التخطيط المشترك.

– طريقة التدريب الخـــصوصي الفـــردي Tutorial Mode Gndinidually Perscriged:

يعد من أشكال تفريد التدريب من خلال برنامج أعد سلفاً في موضوع محدد لتقديم تدريب علاجي أو توفير معلومات تكميلية من خلال طرق أهمها: -

– برامج الدروس الخطية Linear Tutorials :

تعرض على شاشات الحاسوب بتتابع ثابت لجميع المتدربين بغض النظر عن تباين مستوياتهم وبذلـــك يكون التقديم مماثلاً لصفحات البرنامج التدريـــبي وغالباً مـــا يكون عرض الموضوع بالصوت والصورة وهذه الطريقة تمكن المتدرب من أن يتقدم فيها حسب قدرته الذاتية.

– برامج الدروس المتفرعة Branching Tutorials:

تمتاز بأنها توفر للمتدرب فرص التفاعل مع المدرب فيختار الجزء الذي يريد

أن يبدأ به وذلك من بين عدة بدائل أو خيارات على الشاشة، كما يمكن للمدرب أن يحيل المتدرب إلى الأجزاء التي لم تيقنها وتحتوي البرامج المتفرعة على اختيارات قبلية يتم على أساسها تحديد كفايات المتدرب.

مثال حالة إدارية "الضرب ممنوع في المدارس يا أستاذ" :

بينما يقوم مدير المدرسة بتعبئة تقارير تقييم الأداء السنوية للمعلمين فجأة سمع ضجيجاً، نهض من مكتبه، دهش عندما شاهد أستاذ الرياضيات يحمل عصا وينهال على أحد الطلاب والطالب يقول الضرب ممنوع، تحرك المدير مستدعياً الطالب والمعلم، المدير للمعلم ما الموضوع، المعلم الجيل الذي نعلمه جيل كسول.. المدير هوّن ما الحكاية، المعلم الجهد الذي أبذله يتطلب أن يجيب الطلاب على واجباتهم، المدير للطالب هل هذا صحيح، المعلم مرتعداً لم يعد للمعلم كرامة أنت تسأل عن صدق روايتي، المدير للمعلم أترك لي الموضوع واذهب لفصلك، خرج المعلم وطلب المدير أن يجلس الطالب وطلب من المستخدم إحضار كأس شاي، الطالب لا أريد الجلوس أريدك أن تسمع قصتي وتنصفني (درة، ١٩٩١ن: ٥٤- ٥٦).

الأسئلة :

- ما رأيك في قول الطالب "الضرب.. ممنوع في المدارس" ؟
  دعم وجهة نظرك بأدلة تربوية.
- كيف تقيم سلوك المعلم مع الطالب ؟
- ما رأيك في مدير المدرسة، وماذا تقترح على المدير حلاً للمشكلة ؟

– خصائص برنامج التدريب الخصوصي الفردي :

- توجيه المتدرب لاكتساب المهارات المطلوبة بطريقة علمية.
- استخدام التغذية الراجعة يمكن المتدرب من تحقيق أفضل ناتج تدريبـــي.

- اعتماد البرنامج على أنشطة ثرية تمكن المتدرب من المتابعة.
- الاستفادة من الأخطاء وتقديم الأساليب العلاجية المتاحة.
- اكتمال منظومة التدريب والمتضمنة (المدخلات – العمليات – المخرجات – والتغذية الراجعة).
- مراعاة الفروق الفردية وتقديم الاختيارات القبلية لتحديد احتياجات ومستوى التدريب.

– مميزات برامج التدريب الفردي :

- طريقة مفيدة في تعلم الحقائق والمفاهيم وتطبيقاتها.
- اعتماد هذه البرامج على أسلوب التغذية الراجعة التي تشعل جذوة الشوق للتدريب.
- الاستفادة من إمكانات الحاسب كمؤثرات جاذبة للمتدرب.

– عيوب برامج التدريب الفردي :

- مكلفة في طريقة إعدادها.
- تحتاج لبدائل معرفية مناسبة لمستخدمي البرنامج.
- تنمية مستويات المتدرب المعرفية.

رابع عشر: التدريب باستخدام أسلوب دراسة الحالة
The Case Study Method

– التدريب باستخدام دراسة الحالة Case Study

تعد من الأساليب التدريبية لتقديم صورة موجزة لكيفية علاج موظف أو موظفين لمشكلة إدارية من خلال عرض معلومات مفصلة متوفرة من عدة مصادر عن الوضع الراهن لمؤسسة أو وظيفة ويطلب من المتدربين بتحليلها ومراجعتها وتحديد المشكلة وهذا يتطلب اختيار المشكلة؛ وجمع البيانات عنها والأساليب السائدة ونوع الخبرات المهنية، والعلاقات الإنسانية السائدة، وتقديم الحلول الممكنة ولهذه الطريقة أغراض أهمها تعويد المتدربين على التفكير العلمي، واستعمال المعلومات في التخطيط للخدمات التدريبية وإعادة تنظيم الخبرات وصياغة واتخاذ القرارات الوظيفية الحياتية والعملية والتطلع للمستقبل بإدارة جياشة.

عوامل نجاح أسلوب دراسة الحالة في التدريب :

- مهارة المدرب في إعداد الحالات المناسبة والمثيرة.
- استعداد المتدربين وفاعليتهم للوصول إلى الحل المشكلات المهنية والإدارية.
- أن تشمل الحالة صورة واقعية لمواقف فعلية حقيقية.

مميزات أسلوب دراسة الحالة :

- التعرف على مشكلات ميدانية واقعية والعوامل التي أدت إليها.
- القدرة على تحليل المواقف وإيجاد الحلول الملائمة والبديلة.
- تحديد مضيعات الوقت ومعوقات الأداء واتخاذ القرار.

- تبادل الخبرات من خلال المناقشات الجماعية وصقل شخصية المتدربين.

احتياطات لتفعيل أسلوب دراسة الحالة

- المهارة في إدارة الحوار لإشراك جميع المتدربين.
- تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة.
- توافر الحالات في ضوء توافر مدربين مهرة.

خامس عشر: التدريب المبرمج

– التدريب المبرمج Programing Training

يعد التدريب المبرمج من أبرز ما عرفته أساليب التدريب المعاصرة.. بالتعاون مع مجموعتك أذكر فكرة هذا الأسلوب .. ومميزاته .. والشروط الواجب مراعاتها.. وملاحظاتكم إن وجدت ....

يعد أكثر أساليب تقنيات التدريب عن بعد شيوعاً، من خلال إعداد الموضوعات والبرامج إعداداً كاملاً تمكن المتدرب الذاتي وتعلم كيف يتدرب خاصة في مجالات الحاسوب أو الرياضيات والعلوم، وأخذت به الجامعات المفتوحة وهو من التحديات المشوقة، خاصة بعد شيوع الحاسب الشخصي أو المحمول، ويمكن اعتبار الحقائب التدريبية نوعاً من التدريب المبرمج شريطة أن يراعى في إعدادها الدقة والشمولية وفي إخراجها توافر شروط التدريب والتقييم الذاتي، ومع تميز الأسلوب بالمرونة بإمكان المتدرب تكراره واكتساب مهارات المتابعة، وتنمية المهارات التطبيقية ويمكن إيجاز ذلك فيما **يلي**:-

١- يمثل التدريب المبرمج فكرة إعداد مادة تدريبية بصورة منهجية.

٢- يلبي التدريب المبرمج احتياجات التعليم المفتوح وأولويات العمل.

٣- يحقق التدريب المبرمج التدريب الذاتي دون الاعتماد على المدرب.

٤- تعد الحقائب التدريبية من أنواع التدريب المبرمج.

٥- يمكن تطبيق التدريب المبرمج في جميع المجالات.

٦- يتميز التدريب المبرمج بالمرونة ومراعاة الفروق الفردية وإكساب الخبرات.

٧- تنويع الخبرات التي يهيئها التدريب المبرمج من فرص للمشاهدة والاستماع والممارسة والتأمل والتفكير.

أنواع التدريب المبرمج:

١- التدريب المبرمج المستقيم Linear Programming:

هو الذي ينتقل فيه المتدرب من وحدة إلى أخرى دون محاولة الدخول في موضوعات فرعية أو الرجوع إلى ما سبق وهذا يعني تفتيت الوحدة التدريبية وهذا أدعى لاستفادة المتدرب.

٢-التدريب المبرمج المتفرع Branching Programming :

فيه يستطيع المتدرب أن يتحول من الوحدات التدريبية المتتالية أو المتتابعة إلى موضوعات فرعية أو الرجوع للوراء لتكملة معرفة ناقصة لدية ثم يعود مرة أخرى.

نشاط:

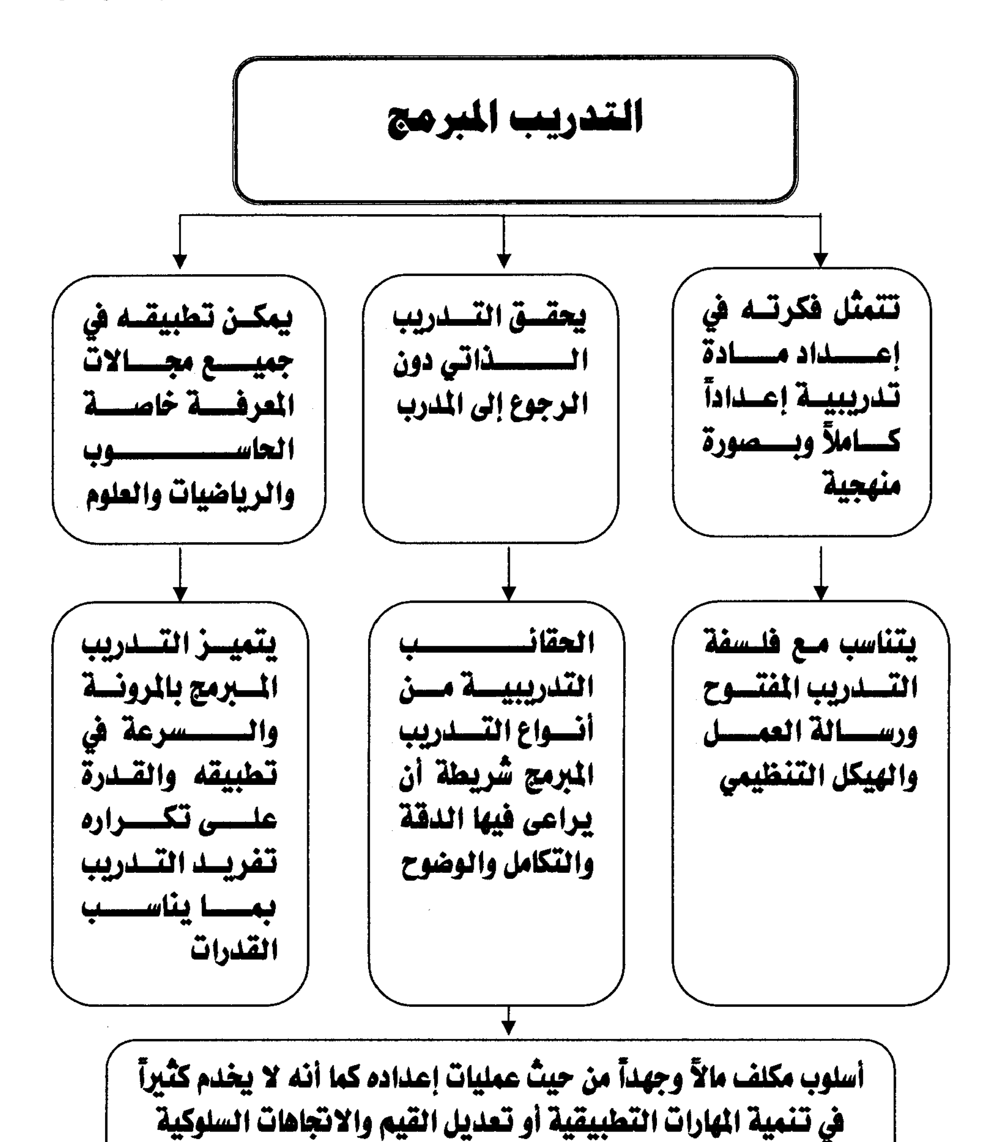
يعد التدريب المبرمج من أبرز ما عرفته أساليب التدريب المعاصرة.. بالتعاون مع مجموعتك أذكر فكرة هذا الأسلوب.. ومميزاته... والشروط الواجب مراعاتها... وملاحظاتكم إن وجدت...

....

....

....

....


التدريب المبرمج
تتمثل فكرته في إعداد مادة تدريبية إعداداً كاملاً وبصورة منهجية
يحقق التدريب الذاتي دون الرجوع إلى المدرب
يمكن تطبيقه في جميع مجالات المعرفة خاصة الحاسوب والرياضيات والعلوم
يتناسب مع فلسفة التدريب المفتوح ورسالة العمل والهيكل التنظيمي
الحقائب التدريبية من أنواع التدريب المبرمج شريطة أن يراعى فيها الدقة والتكامل والوضوح
يتميز التدريب المبرمج بالمرونة والسرعة في تطبيقه والقدرة على تكراره تفريد التدريب بما يناسب القدرات
أسلوب مكلف مالاً وجهداً من حيث عمليات إعداده كما أنه لا يخدم كثيراً في تنمية المهارات التطبيقية أو تعديل القيم والاتجاهات السلوكية

التدريب بالمواد المبرمجة
Programing

البرامج الأفقية
- تحدث عندما تقسم المادة التدريبية لخطوات.
- يطلب من المتدرب الإجابة على كل خطوة.
- تتسم بالسهولة.

البرمجة المتشعبة
- توفر للمتدربين فرصاً إدراكية تتعدى التذكر والاستعادة.
- تتكون من إطارات متعددة متنوعة الطول حسب طبيعة المادة المبرمجة.

خطوات التدريب بالمواد المبرمجة
- تجهيز المدرب للمواد المبرمجة للعرض.
- السماح للمتدربين بتعلم الموضوع حسب قدراتهم.
- تقييم كفاية التحصيل للمواد المبرمجة من خلال الاختبارات والتطبيقات.

سادس عشر: التدريب باستخدام الورش التدريـبية

الورش نشاط تعاوني يقوم به مجموعة من المتدربين بإشراف المدربين لتحليل محتوى وحدات دراسية، وإعداد بنوك الأسئلة، وبرامج علاجية، من أهدافها وضع المتدربين في مواقف تساعد على إزالة الحواجز، واطلاعهم على طـرق وأسـاليب جديدة ومن إجراءاته التخطيط التعاوني لموضوع المشغل، وتهيئة المتـدربين لأهميـة الموضوع، وتقسيمهم إلى مجموعات صغيرة ومن ثم تقويم المشغل وتوظيف نتائجه.

سابع عشر: التدريب بالمحاكاة Simulation Training :

ومن الأغراض التي تستخدم من أجلها برامج المحاكاة زيادة الدافعية لـدى المتدربين حيث إنهم يقومون بأدوار حقيقية لمعالجة مشكلات حقيقيـة، وتكـوين اتجاهات إيجابية نحو الكمبيوتر كأداة تدريبية.(Good & Berger , ١٩٩٨ , ٢١٣) .

وبرامج المحاكاة لها دور مؤثر فهي تقدم المعلومات والفرصة للتفكير وطرح الأسئلة واستخلاص النتائج، ويتم عرض موقف المحاكاة على شاشة الكمبيـوتر في شكل سيناريو أو رسوم ثابتة أو أدوات إجراء تجربة عملية تتطلب إجابة عن سؤال مطروح ليس بصواب أو خطأ ولكن في حدود قواعد المحاكاة، ومـن اتجاهـات المحاكاة استخدام الكمبيوتر لصور مجسدة يراها المشاهد من خلال منظـار مجـسم يركب على الرأس، وقد يلبس المتدرب قفازات متصلة بأسلاك الكمبيوتر بحيـث يمكن توليد إحساس باللمس من خلال هذه القفازات ومن خلال ذلـك يـنغمس المتدرب في بيئة افتراضية (وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٥م : ٣٧٧).

– طريقة المحاكاة والنماذج Simulation & Modeling

التدريب على المحاكاة أو تمثيل أشياء حقيقية أو افتراضية نمـاذج للقيـام بعمليات معقدة وإسقاط المبادئ على الواقع في شكل قضايا ومواقف فعلية وتوضح

المحاكاة أشياء حقيقية وافتراضية، لظواهر طبيعية وأنشطة علمية وهو أسلوب يسمح للمتدرب بتعلم المفاهيم والمهارات، والتحكم في بعض المتغيرات، والمحاكاة باستخدام الحاسب لا تحل محل الخبرة المباشرة، ولا يمكن أن تحل محل التجربة الحقيقية ولكن المحاكاة غالباً ما تستخدم عندما يصعب المرور بالتجربة الحقيقية أو مكلفاً من الناحية المادية، أو يحتاج لوقت طويل في تجهيزه أو في خطورة مثل بعض التفاعلات الكيميائية والنووية أو الحيوانات السامة والمفترسة (Parkinson , ١٩٩٤،١٦٨) .

خصائص برامج المحاكاة :

- تقديم سلسلة من المواقف تتيح للمتدرب فرصة المشاركة في البرنامج.
- تقدم للمتدرب العديد من الخيارات التي تناسبه.
- التحكم في بيئة التدريب وتقديم البرامج بالصوت والصورة والحركة.
- تدشين بنك من المهارات التدريبية تساعد المتدربين على فهم الموضوع محل التدريب.
- فعالية أسلوب المحاكاة في تصحيح الأطر البديلة وتغيير المفاهيم البديلة المرتبطة بالدورة الدموية مثلاً.

مميزات برامج المحاكاة :

- تتيح للمتدرب ممارسة بعض الأدوار في عملية التدريب.
- تفعيل الإجراءات التي يصعب القيام بها من خلال طرائق أو أساليب أخرى.
- تطبيق المهارات التي اكتسبها المتدرب و لم يتوافر له فرصة تطبيقها في مواقف طبيعية.

عيوب برامج المحاكاة:

- مكلفة- تخطيط وبرمجة.
- تتطلب تقنيات ومستلزمات تعليمية خاصة.
- تحتاج إلى فريق عمل من المخططين والمبرمجين.

ثامن عشر: التدريب المصغر
Micro- Training

التدريب المصغر أسلوب تدريبي تحليلي مركز على مهارات محددة لمجموعة من المتدربين (٤ـ ٦ متدربين).

- قيام المتدربين بتطبيق مهارات حقيقية فاعلة لتدريب مركز وفق خطة محددة. وظيفية وفق خطة تدريبية كما هو في تدريب طلاب كليات التربية والمعلمين خلال فترة التربية الميدانية.
- باستخدام الدائرة التلفزيونية وجهاز الفيديو والتلفزيون وكاميرا فيديويه وتدريب المتدربين على استخدامها وتوظيفها.
- يقوم المتدربين بتسجيل نقاط القوة والضعف تلفازياً أو تصويراً مرئياً وصوتياً.
- يتبادل المتدربون الآراء ومراعاة التعديلات. في التطبيق الثاني.
- يمكن إعادة التدريب السريع للمهارة حتى يتقن المتدرب المهارة وتدوين الملاحظات.
- الاستفادة من التغذية الراجعة.

احتياجات التدريب المصغر

- الإعداد المسبق لموضوع التدريب.
- تحضير الوسائل والأجهزة.
- تدريب فرد أو أكثر على أعمال التصوير والتسجيل.
- تقديم المتدرب للموضوع وفق الخطة المحددة.
- مناقشة كفايات التطبيق واقتراح التعديلات التطويرية.
- إخضاع التدريب المصغر للتقويم الذاتي.

تاسع عشر: التدريب بالحقائب التدريبيّة

- تتمتع بالشمول وتنوع محتواها.
- تشتمل على كل ما يخص المتدرب الفردي من تعليمات واختيارات ومواقف.
- تقديم طريقة استخدامها.

مواصفات الحقيبة التدريبية

- ما هي رسالة الحقيبة؟
- هل هي واضحة؟
- هل هي المطلوبة للتدريب؟
- هل كتبت بلغة مناسبة لتدريب؟
- هل تبدو جذابة ومشوقة؟
- هل قابلة للتقييم والتحصيل؟
- هل تشجع التأمل والتفكير؟

محتوى الحقيبة

- تنوع المحتوى.
- دقيق خال من الأخطاء.
- يحقق أهداف الحقيبة.
- موثق ومترابط.
- يتفق مع احتياجات المتدرب.
- تحتوي على دليل.

المظاهر الفنية للحقيبة

- هل الصور واضحة ومؤثرة؟
- هل الصوت واضح ومثير؟
- هل المواد الفنية منقحة؟
- هل الحقيبة مؤثرة بشكل عام؟

ومن الملاحظ تعدد تعريفات التدريب الذاتي يتعدد الغرض منه وفي جميـــع الأحوال يعتمد على المجهود الذاتي الذي يتوافق مع سرعة وقدرة المتدرب وغالباً ما يناسب فلسفة التدريب المستمر ويقصد بالحقائب التدريـــبية نظـــام تـــدريب ذاتي يساعد المتدرب على أن يعمل حسب إمكاناته الشخصية.

العشرون: التدريب بالقراءات الموجهة

أسلوب تدريـــبي يكسب المتدرب مهارات التدريب الذاتي على أساس أن القراءة نشاط فكري متكامل مصدر كل شيء في الحياة، ولا يتأتى ذلك العلـــم إلا بالقراءة إحدى وسائله الهامة، ومصدر من مصادر المعرفة الشاملة الـــتي تـــوفر إجابات محددة للمسائل المجهولة والتساؤلات المطروحة من خلال وسائط مطبوعـــة وغير مطبوعة لتنمية مفهوم الذات، واكتساب القيم وتعديل الأفكـــار والمـــشاعر والسلوكيات، والحوار بين المتدرب والمادة التدريـــبية المقدمة على شكل برنـــامج للتدريب الذاتي وعلى هذا الأساس وضعت الكتب والنشرات المرجعيـــة المنتقـــاة وتحديد المدخل التدريـــبي الفردي أو الجماعي.

ومنهجية التدريب بالقراءات الموجهة تكمن في تحليل الاتجاهات والأبحاث الحديثة وتحديد احتياجات وميول المتدربين مما يضمن إحداث تفاعل بين شخـــصية المتدرب وشخصية المادة القرائية وتتحدد مراحل التفاعل في التوحد وفيهـــا يـــرى المتدرب شخصية معينة أو موقفاً ما كأنه حدث حقيقي، التنفـــيس وفيـــه يـــدرك المتدرب أن الآخرين لديهم نفس الاهتمامات وأخيراً الاستبصار وهنا يقدر المتدرب أن عليه أن يفعل شيئاً لحل المشكلة وإعادة تشكيل بنبته المعرفية والمهارية أو الأدائية **ومنها:-**

النشرات التدريـــبية :

وهي وسيلة اتصال كتابية يقوم بها المدرب لطـــرح خبراتـــه وملاحظاتـــه التربوية بشرط أن تكون ذات فائدة وأثر واسع، وان تعد وتكتب بلغـــة تربويـــة وخطاب تقني فعال.

أهداف النشرة:

١- توضيح أهداف البرنامج العام.

٢- إثارة بعض المشكلات عند المتدربين وتحفيزهم على التفكير وإيجاد الحلول.

٣- تزويد المستفيدين بالإرشادات العامة والاتجاهات الحديثة المحلية والعالمية.

٤- إبراز دور بعض المتميزين وخبراتهم التربوية وتوثيق العلاقة بين المدرب والمتدربين.

٥- تمثل النشرة قاعدة معلوماتية ومرجعية للفئات المستفيدة.

٦- تغطية الاتجاهات الحديثة في مجال التخصص والتخصصات المساعدة له.

شروط النشرة:

١- تمثل النشرة الاحتياج الفعلي.

٢- أن تكون اللغة والأسلوب واضحة وغير مزدحمة بالمفاهيم.

٣- الإيجاز غير المخل بقدر الإمكان والبعد عن التنظير.

٤- شمولية عناصر النشرة من المقدمة والأهداف والمحتوى والنتائج المتوقع تحقيقها.

٥- تثير الفضول المعرفي للقارئ ليبدي رأيه فيما قرأ.

٦- يفضل كتابة رقم الهاتف أو الفاكس الاسترشادي لتلقي التساؤلات حول النشرة.

هو أسلوب تدريبي يهدف إلى استثارة حب الإطلاع لدى المتدربين ومساعدتهم على النمو المهني.

الأسلوب

أهدافها/

١ـ توفير جهد المرشد الذي يلاحظ بعض المشكلات ويرى أن هذا الأسلوب هو الأفضل لحلها.
٢ـإثراء المعرفة وتنمية القدرات وتعميم التثقيف العلمي والتكنولوجي.

أساليبها/

١ـالتوجيه إلى قراءات تتعلق بمشكلات ميدانية.
٢ـالتعريف بالكتب والأشرطة والمجلات العلمية والمهنية وقراءتها ومناقشتها في اللقاءات والاجتماعات وتطبيق نتائجها.
٣ـتحديد الموضوعات وأرقام الصفحات إن أمكن.

تقويمها/

ملاحظة الأداء السلوكي لأثر القراءات على الممارسة الأدائية.

أنموذج عمل

الكتاب	المؤلف	الناشر	الفصل	الصفحة

الحادي عشر: إستراتيجية التدريب المساعد بالكمبيوتر
Computer Assisted Training Strategy

من أساليب التدريب المساعد بالكمبيوتر:-

١- أسلوب التدريب والتمرين Drill and Practice:

في هذا الأسلوب يقوم المدرب بتقديم المفاهيم والقواعد والمبادئ ثم ينتقل المتدربين بعد ذلك إلى برامج التدريب والتمرين على تلك المفاهيم، ومن مميزات هذه البرامج أنها تقدم بشكل فردي حتى يتمكن المتدرب من إتقان المهارة ومن ثم يتم التدريب الفردي بجانب التدريب الجماعي، ويقوم أساس العمل وفق هذه البرامج من **خلال**:-

- تقديم السؤال أو الموضوع بالكمبيوتر.
- استجابة المتدرب.
- التعزيز المقدم بالكمبيوتر وإذا كان إيجابياً أم سلبياً (Carin, ١٩٩٧, ٣٢١)

٢- أسلوب المحادثة:

التدريب هنا قائم على أساس فردي فيأخذ المتدرب الوقت الذي يحتاجه في قراءة المعلومات المعطاة على الشاشة، ويشمل الشرح بعض الرسوم التوضيحية والأمثلة ويمكن استخدام هذا الأسلوب في التدريب بالاكتشاف، فبدلاً من أن يقدم الكمبيوتر معلومات محددة للمتدرب ويسأله فيها يمكن أن يستخدم أسلوب الحوار Dialog Mod حيث يتحاور المتدرب مع الكمبيوتر عن طريق توجيه أسئلة عن نفس الموضوع ويتلقى إجاباته عليها.

التدريب المساعد بالكمبيوتر Computer Assisted :

يمكن عن طريق استخدام الكمبيوتر القيام بالعديد من التجارب العملية، وغيرها من الأنشطة العلمية المعملية ونقل التدريب إلى المترل عن طريق الأقراص المدمجة أو عبر الإنترنت والدخول للمواقع التدريبية، فالحاسب يجعل عملية التدريب مشوقة وذات معنى بالنسبة للمتدرب ويساعد على التعلم الذاتي، والتدريب الإيجابي، وربط المعلومة بالتطبيق، وربط التدريب بالاستمتاع، وتنمية الفكر العلمي والمنطق السليم، وتنمية صفات واتجاهات مرغوبة كالتعاون والدقة والعمل، والاهتمام بالمصادر العلمية، والبحث والاستكشاف وتفهم العلاقات بين المتغيرات المتكررة وفهم ومعالجة اللغات الطبيعية Natural Language Processing بهدف تلقين الكمبيوتر الأوامر مباشرة بهذه اللغة وبالتالي تمكين الكمبيوتر من المحادثة مع المتدرب عن طريق الإجابة عن أسئلة معينة وتزويد الكمبيوتر بما يحقق فهم الكلام البشري من خلال تلقي الأصوات من الخارج وإعادة تجميعها والتعرف عليها ومن ثم الرد عليها.

وفي هذه الإستراتيجية يقوم الكمبيوتر بالتفاعل المباشر مع المتدرب حيث يتلقى التدريب في خطوات تتكون من معلومات أو أسئلة أو مشكلات يستجيب لها المتدرب وفور استجابته يحصل على مدى صحة هذه الاستجابة ثم تقدم له خطوة علاجية (Carin , ١٩٩٧ , ٣١٨) .

مزايا التدريب المساعد بالكمبيوتر :

١– تنمية مهارات المتدربين من خلال التعرف على أحدث ما توصل إليه العقل البشري.

٢– توفير بيئة تدريبية تفاعلية وإشارة واقعية المتدرب.

٣- مراعاة الفروق الفردية وتفريد التدريب حسب السرعة والقدرة الخاصة.

٤- يقدم التغذية الراجعة Feed Back ويحسن نـواتج التـدريب (البـاز، ٢٠٠٢م).

٥- يقدم التدريب المساعد بالكمبيوتر التوجيه الفوري للمتدرب بأحـداث مثيرة وأصوات إيقاعية تعبر عن إنجازه حيث يقدم المعلومة ثم يعقبـها تـدريبات متنوعة.

٦- يمتلك الكمبيوتر خصائص الوسيط التدريـبي.

عيوب التدريب المساعد بالكمبيوتر

- صعوبة إعداد وإنتاج البرامج والبرمجيات التدريـبية النوعية.
- صعوبة تحديد الاحتياجات التدريـبية ومتابعة المستفيدين بعد التدريب.
- قلة معرفة بعض التربويين للتقنيات الحديثة.

الثاني والعشرون: التدريب بأسلوب حل المشكلات
:Problem Solving

وفي نيوزيلاند New Zealand استخدم أسلوب حل المشكلات في التدريب، يقدم فيه المدرب مدخلاً لحل المشكلات حيث يقوم المتدربون بأخذ المواقف غير المألوفة في مجموعات، ويتولى المدرب المرور عليهم، ويُصْغِي لمناقشاقم ويقدم أسئلة سابرة للتوصل لإجابات لأسئلتهم (ديريك هولتون Derek Holton , 10-20 , 1994).

التدريب بطريقة حل المشكلات Problems Solving

هي الحالة أو السؤال الذي يحتاج إلى إجابة أو الطريقة التي تمكن المتدرب من اكتساب مهارات جديدة باعتبارها طريقة تتحدى أبنية معرفية سابقة والأطر المرجعية المعتادة من خلال طرح حلول ليست جاهزة بل لابد من المرور بخطوات البحث العلمي تبدأ بالمشكلة وفحصها وتحليلها ومن ثم الوصول إلى نتائج معينة وقد يسهم الحاسوب في تقديم المساعدة للمتدرب من خلال طرح مشكلات في مواقف جديدة تدفع المتدرب على التفكير المتشعب Divergent Thinking والمتعمق ومراجعة مهاراقم السابقة مما يؤدي إلى تنمية القدرات الإبداعية (الحارثي، ٢٠٠٠م: ٩٢).

ويمكن استخدام الكمبيوتر كأداة لتنمية مهارات التفكير لدى المتدرب وذلك من خلال تخزين مجموعة من المعلومات والبيانات والجداول والأشكال ثم يطلب من المتدرب كتابة تقرير مختصر عنها، ويمكن تنمية مهارات حل المشكلات باستخدام الحاسب عن طريق عرض مشكلة، وعليه محاولة حلها بالبحث وتقصى المعلومات وتطبيق المفاهيم العلمية والأعمال التطبيقية للوصول إلى حل المشكلات

. (Carin, ١٩٩٧l: ٣٢٣)

يمكن القول إن أسلوب حل المشكلات في الموقف التدريـبي يسير وفـق خطوات أهمها الإحساس بالمشكلة، ثم تحديد المشكلة، وصياغة الحلول المقترحـة، واختبار تلك الحلول للوصول إلى الحل الأمثل ومن ثم التحقق منه.

مميزات التدريب بطريقة حل المشكلات:

- التعامل مع مستويات أعلى للأهداف المعرفية مثل القدرة على التحليـل والتركيب والتقويم.
- تعزيز مهارات البحث والتحري وتقصي المعلومات والسعي لارتيـاد المجهول.
- إعطاء المتدرب دوراً أكثر فاعلية للمشاركة في جميع مستويات التدريب تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً.
- تنمية الأداء المعرفي وتكوين اتجاهات إيجابية لدى المتدربين.
- جعل الكمبيوتر كبيئة للتدريب أكثر متعة حيث يمكن المتدربين من رؤية بعض المظاهر الطبيعية التي صعب رؤيتها من قبل مثل الزلازل والبراكين.

عيوب طريقة التدريب بحل المشكلات

- تتطلب أن يكون المتدرب على وعي بالمـستويات العليـا للأهـداف المعرفية.
- صعوبة استخدام معظم المتدربين للكمبيوتر.

الثالث والعشرون: التدريب بالأهداف:

نوع من التدريب الديناميكي يستخدم الأهداف التنظيمية منهجاً له في العمل الإداري لرفع الكفاية الإنتاجية من خلال الإدارة الذاتية والإدارة الجماعية ومعرفة الإمكانات التي تسهم في تنفيذ العمل، وتعريف العاملين بالنتائج التي يسعون إلى تحقيقها.

يستخدم أسلوب التدريب بالأهداف في توجيه النشاط الإداري وخلق حوار دائمة حول تحديد الأهداف وبرامج العمل، وتقويم أداء العاملين حيث يتكاملون فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها والنتائج المتوقعة علاوة على أن هذا الأسلوب يركز على الوقاية أكثر من العلاج.

ومن خطوات التدريب بالأهداف تقرير الأهداف العامة للمؤسسة أقسامها بطريقة تشاركيه على أن تكون تلك الأهداف على شكل نواتج حيث يسعى التدريب بالأهداف إلى تجزئة الأهداف العامة والبعيدة إلى أهداف خاصة وقريبة فَسِرّ التقدم أن تبدأ، بتفتيت الواجبات إلى أجزاء يمكن إدارتها ومن ثم البدء مع كل جزء والمبادرات الصغيرة التي نفعلها كل يوم هي الفارق بين النجاح والفشل والناجح هو الذي يسير إلى هدفه عبر الأهداف الجزئية قال سبحانه وتعالى : ﴿ فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُۥ ۝٧ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُۥ ۝٨ ﴾[الزلزلة: ٧- ٨].

وتتمثل **المرحلة الثانية** في التدريب بالأهداف في تحديد وتوفير المصادر والمدخلات البشرية وغير البشرية ليكون لدى العاملين فكرة واضحة عنها ومدى ارتباطها بالأهداف.

أما **المرحلة الثالثة** فتتمثل في تصميم برنامج عمل بحيث يقوم كل عامل بالأدوار المسندة إليه والخطوات الواجب إتباعها لتحقيق النتائج المتوقعة، في حين أن **الخطوة الرابعة والأخيرة** فإنها تتمثل في التقويم والمتابعة ليعرف العاملون ما المهام الواجب القيام بها وكيف يؤدونها وهنا نذكر أن ديننا الحنيف حض على المبادرة ومباشرة الأعمال أولاً بأول قال تعالى: ﴿ فَٱسْتَبِقُوا۟ ٱلْخَيْرَٰتِ ﴾ [البقرة: ١٤٨].

الرابع والعشرون: التدريب بالألعاب التدريبية

طريقة الألعاب التدريـــبية Games Training :

أحد أساليب التدريب التي تهدف إلى تقريب الموضوع التدريـــبي من الواقع وتعني نشاط موجه ومنظم منطقياً يقوم به المتدربون لتنمية سلوكهم وقدراتهم، ومن الألعاب مـــا يتطلـــب العمـــل الجمـــاعي التعاونـــي ، منها مـــا يتطلب المنافسة ومنهـــا مـــا يتطلب المجهود الذاتي ومن الألعاب التدريـــبية الفرديـــة والألعـــاب التدريـــبية الجماعية، والمسابقات.

– خصائص طريقة الألعاب التدريـــبية :

تتصف اللعبة بالجودة إذا توافرت فيها شروط **أهمها**:-

- أن تعكس بدقة المهارة المطلوب اكتسابها.
- يكون النجاح نتيجة يحصل عليها المتدرب عند إظهار قدرته على إتقان المهارة التي بنيت عليها اللعبة وأن تعكس أدوار المتدربين.
- أن يكون المتدرب على علم بالمهارات التي يجب عليه أن يتقنها.
- أن تناسب طبيعة المتدربين وقاعة التدريب.

– مميزات الألعاب التدريـــبية :

- إثارتها للمتدرب بشكل يدفعه للمشاركة الفعالة لمواصلة البرنامج.
- التغلب على الرتابة التي تعتري المتدرب من الموضوعات المجردة.
- تساعد المتدرب على تكوين اتجاه إيجابي.
- احتوائها على بطاقة تقييم ذاتي.

- **عيوب برامج الألعاب التدريبية :**

- تقديم المؤثرات الصوتية والمرئية عند حدوث الاستجابة يعزز محاولات المتدرب.
- اكتساب أجزاء صغيرة من المهارات في وقت كبير نسبياً لتعدد الإجراءات.
- تحتاج إلى وقت وجهد في الإعداد والبرمجة (الربيعي وآخرون، ٢٠٠٤م: ٢٢٥- ٢٢٦).

الخامس والعشرون:- التدريب بالألعاب الوظيفية

- من أساليب التدريب المحاكية والألعاب المبرمجة عن طريق الكمبيوتر.
- في هذا الأسلوب تقدم معلومات عن وظيفة أو مؤسسة ثم يطلب من المتدربين القيام بأدوار مناسبة.
- التحضير لخبرات اللعبة المحاكية التي يقوم بها المتدربون مع تأمين المستلزمات وتهيئة بيئة التطبيق.
- بدء خبرات اللعبة المحاكية وتبرير القيام بها ودور كل متدرب.
- مناقشة خبرات اللعبة المحاكية وتلخيص تجارب وخبرات ومشاعر المتدربين.
- متابعة قيام المتدربين باللعبة المحاكية حتى يتم تحقيق أهدافها (حمدان، ١٩٩٠م : ٢٢٨).
- إن التقنية المستخدمة لتصميم الألعاب التدريبية تسهم في قدرات التدريب الإبداعية من خلال البناء الفني للألعاب في حدود قدرات المتدرب، والتدرج في الطرح العلمي، وتقديمها في بيئة تشعره بالانتماء، ويمكن ملاحظة تأثير الألعاب التعليمية على تعويد المتدربين على الحوار وتبادل الأمور في الحياة من خلال الألعاب (الجمهور، ٢٠٠٢م : ٨٠ – ٨١).

السادس والعشرون إستراتيجية العصف الذهني في التدريب

التعريف بالعصف الذهني:

هدف الوحدة التدريـــبية الأولى:

أن يكون المتدرب قادراً على تحديد العصف الذهني.

موضوعات الوحدة (الجلسة):

١- المقصود بالعصف الذهني (استمطار الأفكار).

٢- المبادئ الأساسية في العصف الذهني.

٣- الفرق بين خصائص التفكير الإبداعي وخصائص التفكير المنطقي.

- **الوسائل التدريـــبية:**

١- جهاز العرض العلوي.

٢- شفافيات.

٣- سبورة وأقلام ملونة.

- **المواد اللازمة للتدريب:**

١- شفافية عن المقصود بالعصف الذهني.

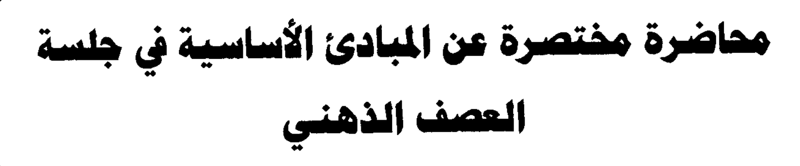
٢- شفافية عن المبادئ الأساسية في العصف الذهني.

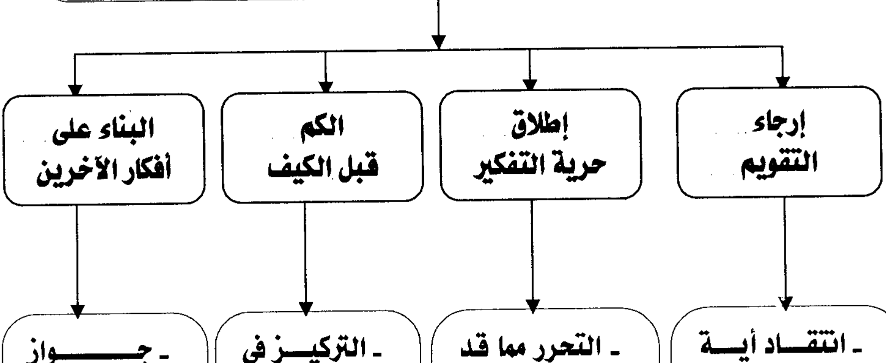
٣- تمرين فردي عن تحديد العصف الذهني.

٤- نشاط جماعي عن تحديد خصائص التفكير الإبداعي وخصائص التفكير المنطقي.

جدول زمني إرشادي للمدرب :

م	الإجراءات التدريبية
١	تعرف على المتدربين وعرفهم بنفسك
٢	وضح أهداف الوحدة التدريـــبية وموضوعاهما مستخدماً الشفافية
٣	**محاضرة مختصرة تتضمن:–** – المقصود بالعصف الذهني مستخدماً الشفافية – المبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني
٤	قسم المتدربين إلى مجموعات ووزع عليهم نشاط الوحدة التدريـــبية.
٥	وزع التمرين الفردي (أساليب تحفيز وتوليد الأفكار الإبداعية) واطلـــب من المتدربين الإجابة عليه.
٦	جلسة حوار مفتوحة لجميع المتدربين عن الأفكار الإبداعية.
٧	وزع التمرين الجماعي (استخدام العصف الذهني– خصائص الـــتفكير الإبداعي والتفكير المنطقي) واطلب من المجموعات الإجابة عليه.
٨	جلسة حوار مفتوحة لمناقشة تقارير المجموعات بالنسبة لخصائص التفكير الإبداعي.
٩	اختتم الجلسة بمراجعة سريعة لأهداف الوحدة التدريـــــبية ومحتوياهـــا ونتائجها.





إرجاء التقويم

- انتقاد أية فكرة من الأفكار المتولدة يفقد رغبة المتدرب في المتابعة.
- انتقاد أية فكرة يصرف انتباه التلميذ عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل.
- أن الخوف من النقد يعيق التفكير الإبداعي.

إطلاق حرية التفكير

- التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي للوصول إلى الاسترخاء.
- انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد.
- الأفكار غير الواقعية تثير أفكاراً أفضل عند الأشخاص الآخرين.

الكم قبل الكيف

- التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها.
- تنطلق أدبيات هذا المبدأ على افتراض أن الأفكار المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة.

البناء على أفكار الآخرين

- جواز استعمال أفكار الآخرين لاكتشاف أفكار جديدة.
- الأفكار المقترحة ليست حكراً على أصحابها.
- الأفكار المقترحة حق مشاع لأي مشارك يمكن اقتباسها وتحويرها وتوليد أفكار أخرى منها.

نشاط جماعي:

بالتعاون مع أفراد مجموعتك دون:-

١- المقصود بالعصف الذهني:

أ ....

ب ....

ج ....

د ....

٢- استخدام العصف الذهني في العملية التعليمية

أ ....

ب ....

ج ....

د ....

٣- حدد خصائص نوعي التفكير المنطقي والإبداعي:

م	خصائص التفكير المنطقي	خصائص التفكير الإبداعي
أ		
ب		
ج		
د		
هـ		
و		

جلسات العصف الذهني Brain- Storming Sessions :

أسلوب يستخدم من أجل حفز وتوليد الأفكار الإبداعية حول موضـــوع معين، وتعرف جلسات العصف الذهني على أنها وسيلة للحصول على أكبر عـــدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص لمعالجة موضوع من الموضوعات خلال فترة زمنية قصيرة.

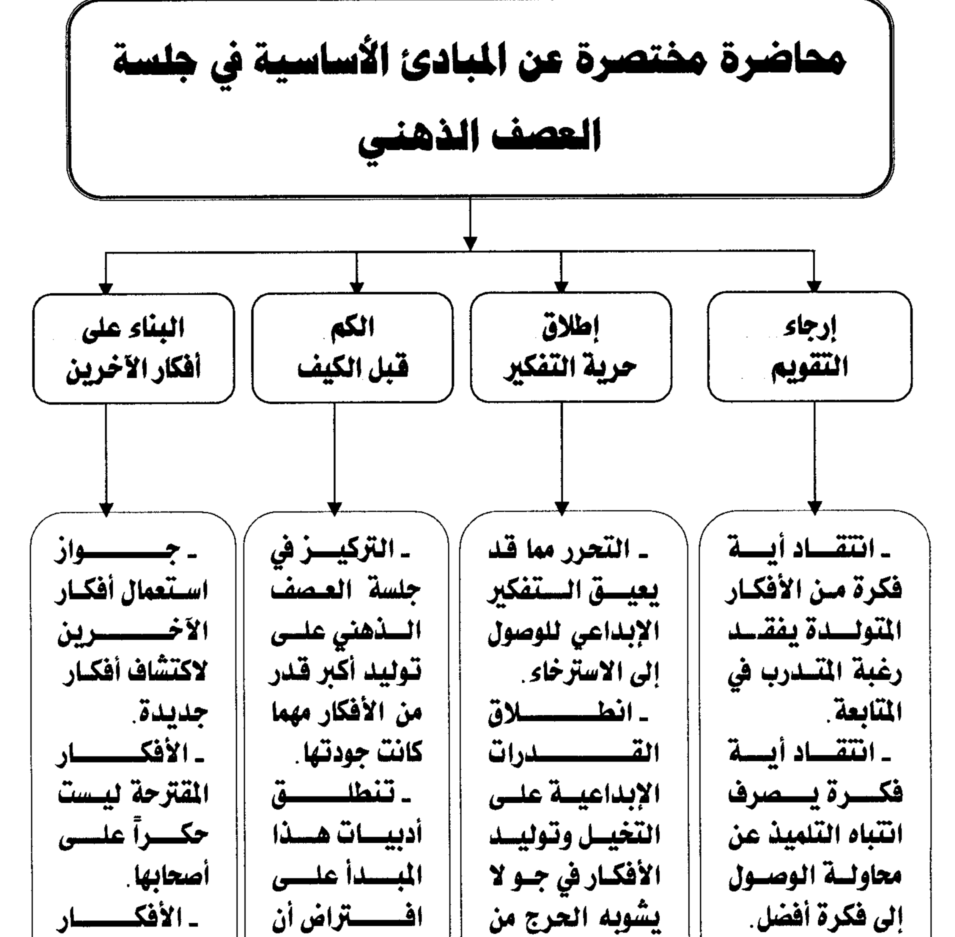
القضايا التي يعالجها العقل البشري نوعان:-

أ- قضايا مغلقة لها إجابة واحدة صحيحة، أو طريقة واحدة للحل، وتحتاج إلى نوع من التفكير المنطقي.

ب- قضايا مفتوحة ليس لها إجابة واحدة صحيحة أو طريقة واحدة للحل وإنما تحتمل إجابات متنوعة وحلول عديدة، وتحتاج إلى نوع من التفكير الإبـــداعي ويصلح معها أسلوب العصف الذهني.

خصائص نوعي التفكير المنطقي والإبداعي : -

م	خصائص التفكير الإبداعي	خصائص التفكير المنطقي
١	يعتمد على التخيل والإبداع	يعتمد على المنطق وإتباع خطوات عملية للوصول إلى الحل
٢	يعتمد على تدفق الأفكار وتعددها	انكماشي يقلص الأفكار المعروضة
٣	أفقي يتعرض لكل الأفكار الممكنة	تفكير رأسي يحلل المشكلة ويتدرج بخطوات الحل
٤	يأخذ بالأفكار المرتبطة وغير المرتبطة بالمشكلة حتى لو كانت أفكار غير عملية	يتجنب الفراغات غير المرتبطة بالمشكلة بصورة مباشرة
٥	يتبع كل المسارات حتى قليلة الاحتمال	يتبع المسارات الأكثر احتمالاً


محاضرة مختصرة عن المبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني
إرجاء التقويم
إطلاق حرية التفكير
الكم قبل الكيف
البناء على أفكار الآخرين
- انتقاد أية فكرة من الأفكار المتولدة يفقد رغبة المتدرب في المتابعة.
- انتقاد أية فكرة يصرف انتباه التلميذ عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل.
- أن الخوف من النقد يعيق التفكير الإبداعي.
- التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي للوصول إلى الاسترخاء.
- انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد.
- الأفكار غير الواقعية تثير أفكاراً أفضل عند الأشخاص الآخرين.
- التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها.
- تنطلق أدبيات هذا المبدأ على افتراض أن الأفكار المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة.
- جواز استعمال أفكار الآخرين لاكتشاف أفكار جديدة.
- الأفكار المقترحة ليست حكراً على أصحابها.
- الأفكار المقترحة حق مشاع لأي مشارك يمكن اقتباسها وتحويرها وتوليد أفكار أخرى منها.


خطوات جلسة العصف الذهني
تحديد ومناقشة الموضوع
إعادة صياغة الموضوع
تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني
ـ يجب أن يكون المشاركون على علم ببعض تفاصيل الموضوع
ـ إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع.
ـ يطلب من المشاركين الخروج من نطاق الموضوع على النحو الذي عرف به.
ـ تحديد أبعاد الموضوع من جديد.
ـ طرح أسئلة متعلقة بالموضوع هدفها تعلم المتدرب.
ـ تهيئة الجو الإبداعي لإجابة المشاركون عن سؤال أو أسئلة قائد المشغل من مثل.
ـ أذكر أكبر عدد ممكن من استخدامات الحاسوب؟
ـ أذكر أكبر عدد ممكن من استخدامات المسرح المدرسي؟
جلسة التقييم
تحديد أغرب فكرة
العصف الذهني استمطار الأفكار
ـ هدفها تحديد ما يمكن أخذه.
ـ عندئذ تكون الأفكار المفيدة بارزة وواضحة.
ـ يحتاج التقييم إلى التمييز بين الأفكار المفيدة والقابلة للتطبيق وبين العملية والأفكار المستثناة.
ـ عندما يوشك معين الأفكار أن ينضب لدى مجموعة يدعو قائد المشغل إلى تحديد أغرب الأفكار المطروحة.
ـ يطلب من المتدربين تحويل الأفكار الغريبة أو البعيدة عن الواقع إلى أخرى عملية ومفيدة.
ـ يقوم قائد المشغل بكتابة السؤال الذي وقع عليه الاختيار عن طريق إعادة الصياغة.
ـ يطلب من المشاركين تدوين أفكارهم حسب ورودها.
ـ يمكن مساعدة المجموعة على توليد المزيد من الأفكار التي ذكرت وإعادة صياغتها بطريقة جديدة.

محاضرة مختصرة عن طرق تنمية الإبداع

أولاً: الطرق الفردية

١ - لعب الدور
- يمارس المتعلم الدور الذي يتفق ودوافعه.
- رؤية المتعلم لذاته.
- تعلم طرق جديدة لممارسة الأعمال

٢ - تعديل الاتجاهات
- تعلم مجابهة الأخطار.
- التخلص من سلوك التردد.
- التخلص من حساسية النقد للأفكار الجديدة.

٣ ـ التحليل المورفولجي
- يضع المتعلم أمامه الهدف.
- محاولة فهم الهدف.
- يتقصى المعلومات المتعلقة بالموضوع.
- تقسيم الموضوع إلى عناصر.

٤ - تطوير شجرة الفكر
- تتضمن وضع الحلول للمشكلة.
- تفريع الحلول إلى حلول فرعية.
- الوصول إلى عدد كبير من البدائل.

ثانياً: الطرق الجماعية

١ - تآلف الأشتات
- استخدام كل العناصر الذهنية وغير العقلانية في التفكير.
- جعل غير المألوف مألوفاً.
- جعل المألوف غير مألوف.

٢ - التفتق الذهني
- ازدحام المعلومات يؤدي إلى كف بعض الأفكار عن الظهور.
- إذا ما سمح للذهن بأن يطلق العنان في حل مشكلة فإن الأفكار تتدفق بغض النظر عن مدى تحققها.
- تجميع المتدربين حول مائدة وتقديم مشكلة مفتوحة النهاية ليس لها حل واحد صحيح.
- تسجيل الأفكار التي تم توليدها على شرائط تسجيل.
- مناقشة الأفكار في نهاية الجلسة.

محاضرة مختصر عن معوقات التفكير الإبداعي

المعوقات الإدراكية
- تتعلق بتبني الإنسان لطريقة واحدة للنظر إلى الأمور.
- هناك حل لكل مشكلة.

الخوف من اتهام الآخرين لأفكارنا بالسخافة

التسرع في تقويم الأفكار
- كأن نسمع عن طرح فكرة جديدة:-
١ـ هذه فكرة لا يوافق عليها صناع القرار.
٢ـ فكرة سابقة لوقتها.
٣ـ من يضمن العمل بها.
٤ـ لقد سبق دراستها.

المعوقات النفسية
- تتعلق بالخوف من الفشل
- تدني ثقة الإنسان بنفسه وقدرته على إنتاج أفكار جديدة.
- أن يتحاشى الفرد الصعوبات بدلاً من مواجهتها.

التسليم في تقويم الأفكار
- بغرض تسهيل حل المشكلات بالنسبة للفرد.
- ينزع إليها الفرد بهدف تقليل الاحتمالات المختلفة الواجب دراستها.

التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين
- يرجع إلى الخوف من الظهور أمام الآخرين بمظهر يدعو إلى السخرية.

التقيد بأنماط محدودة التفكير
- من خلال اختيار الفرد أسلوب معين للنظر إلى المواقف.
- يفترض الشخص أن هناك حلاً واحداً للمشكلات يجب البحث عنه.

القيود المفروضة ذاتياً
- من أكثر العوائق صعوبة.
- يقوم الشخص من تلقاء نفسه بفرض قيود غير عقلانية لدى تعامله مع المواقف والمشكلات.

الأنماط السلوكية المتوقعة وطرق التعامل معها أثناء التدريب

أنشطة الوحدة :

س١ : بالتعاون مع أفراد مجموعتك أذكر بعض الأنماط السلوكية المتوقعة أثناء التدريب (الإيجابية والسلبية) ؟

....

....

س٢: بالتعاون مع أفراد مجموعتك اقترح بعض إجراءات التعامل مع الشخص المشاغب أثناء التدريب؟

....

....

س٣: بالتعاون مع أفراد مجموعتك اقترح بعض إجراءات التعامل مع الشخصي الخجول أثناء التدريب ؟

....

....

إجراءات مقترحة لمعالجة بعض الأنماط السلوكية المتوقعة خلال جلسات التدريب

الحالة	الإجراءات المقترحة
١– الشخص المشاغب	– احتفظ بهدوئك. – لا تدخل معه في جدال. – لا تسمح لأي مشارك أن يدخل معه في جدال. – استدرجه قليلاً ليقع في يد الجماعة.
٢– الشخص الإيجابي	– احرص على مشاركته في النقاش. – احرص على الاستعانة به. – استخدمه لتحقيق فاعلية النشاط. – عزز السلوك الإيجابي للمتدرب.
٣– الشخص الدعي	– لا تسمح له بالسيطرة على المناقشة. – لا تدعه يُقلِقّ أعضاء المجموعة. – عندما يعرض رأياً أطلب إليه تبريره. – إذا كانت مبرراته خاطئة اتركه للمجموعة.

٤- الشخص الثرثار	- يعطل الجريان السلس للنشاط. - قاطعه بلباقة دون أن تحرجه. - حدد له الوقت الذي يسمح له فيه بالتحدث. - إذا استرسل في حديثه وجه سؤالاً مباشراً إلى مشارك آخر لتنقل دفة الحديث.
٥- الشخص الدوجماتي	- متمسك برأيه دون أن يقتنع برأي الآخرين ومستعد للدفاع عن أفكاره. - كأن يقول أؤكد أن هذه الطريقة صحيحة. - لديه أفكار مسبقة وآراء جاهزة. - لا تدخل معه في جدال حتى لا تزداد الهوة واحرص على أن تظهر له أنك تحترم عقله وطريقة تفكيره.

٦- الشخص الخجول	- إسئله أسئلة ذات أجوبة قصيرة. - إسئله أسئلة سهلة وغير مربكة. - شجعه على المشاركة - اشرح قوله لتوضح وجهة نظره. - شجعه على الثقة بنفسه. - حاول طمأنته مثال "لقد شعرت بـــذلك في السابق... أنه من الصعب علي أن اتخذ قــراراً عندما أواجه ما تواجهه".
٧- الشخص غير المتعاون	- حدد معارفه وخبراته. - اكسب صداقته. - أشعره بأنك تحتاج لمساعدته.
٨- الشخص البليد	- اسأله أسئلة مباشرة عن خبراته وعمله. - اسأله النصيحة كلما سنحت الفرصة. - أشعره بأنك تقدر آراءه. - البحث عن الإيضاحات الجديدة. - استخدام سرعات متعددة ومتنوعة.

٩- الشخص المتعالي	يحاول ذلك المتدرب أن ينقل لأقرانه فكرة أنه أفضل من أي شخص آخر من ناحية القدرة أو المظهر أو الخبرة وما إلى ذلك غالباً مـــا يقـــود الأقران إلى موقف دفاعي. - كن صبوراً في التعامل معه. - حاول أن تجذب انتباهه. - حاول أن تستفيد من ملاحظاتـــه (المعايطـــة وأبو حشيش ١٤٢٤هـ: ١٣٣- ١٣٤).

الفصل الثامن

الاحتياجات التدريبية

* تحديد الاحتياجات التدريبية.
* الحاجة التدريبية.
* الأهميـة العلميـة والتطبيقيـة لتحديـد الاحتياجـات التدريبية.
* أدوار محلل المهام الوظيفية.
* أدوار محلل الحاجات التدريبية.
* أدوار المدرب.
* أدوات جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية.
* مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية.
* مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية.
* معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية.
* أبرز المشكلات المحلية في التدريب.



تحديد الاحتياجات التدريـبية Training Need Assesment:

التدريب الجيد يرتكز على تحديد الاحتياجات التدريـــبية للمـــستفيدين القائمة والمتوقعة في مجال التدريب، وحجر الأساس في نجاح عملية التدريب وهـــذا يتضمن تحديد مواطن القوة والضعف علاوة على تحديد ما يراد إكسابه أو تعزيـــزه وتنميته لدى المتدربين.

– الهدف العام :

– أن يطبق المتدرب طرق تحديد الاحتياجات التدريـــبية.

– الأهداف الخاصة :

- أن يعرف المتدرب الحاجة التدريـــبية تعريفاً إجرائياً.
- أن يحلل المتدرب أهمية تحديد الاحتياجات التدريـــبية.
- أن يحدد المتدرب أدوار محلل المهام التدريـــبية ومحلل حاجات التدريب.
- أن يعدّد المتدرب مستويات الاحتياجات التدريـــبية.
- أن يصنف المتدرب الاحتياجات التدريـــبية وفق أولويات ومـــستويات محددة.
- أن يتعرف المتدرب على مداخل تحديد الاحتياجات التدريـــبية.
- أن يحلل المتدرب معوقات تحديد الاحتياجات التدريـــبية.

– نشاط (١) :

بالتعاون مع مجموعتك حدد المقصود بالحاجة التدريـــبية ؟

....
....
....
....
....
....

– نشاط (٢) :

بالتعاون مع مجموعتك أذكر أهمية تحديد الاحتياجات التدريـــبية ؟

....
....
....
....
....
....

الحاجة التدريبية Training Need :

تعني وجود نقص أو قصور أو تناقض بين ما يتسلح به الفرد وما يحتاجه لمواجهة متطلبات الأداء أو وجود فجوة بين أداءين في عمل الفرد أداء كائن واقعي وآخر مرغوب فيه أو من الحد الأدنى للمهارات والكفايات اللازمة للمتدرب كي يؤدي عمله بكفاءة مطروحاً منها ما يملكه وتكون الحاجة قائمة عندما يطبق التدريب المنظم لمعالجة نقص أو فجوة بين وضعين. وذلك نتيجة قصور في الكفايات من مهارات واتجاهات تتعلق بالعمل والعاملين ومن ثم تحليله وتحديد نتائجه الأمر الذي يتطلب التدريب الهادف لمعالجة هذا القصور، وفي حالة ما إذا كان الفارق بين الأداء المأمول مطروحاً منه الأداء الفعلي صفراً تكون الحاجة للتدريب تساوي صفراً وإذا كان الفرق سلبياً فيعمد إلى سد النقص.

ويرى البعض أن الحاجات التدريبية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، واتجاهاته بجعله لائقا لشغل وظيفة أو أداء اختصاصات وظيفته الحالية بما يحقق أهداف المنظمة بالكفاءة المطلوبة (الخشاب، ١٤١١هـ: ١١٢).

ويضيف البعض بأنها مجموع التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات العاملين لتعديل أو تطوير سلوكهم أو استحداث السلوك المرغوب الذي يمكن أن يحقق الكفاية الإنتاجية، والقضاء على نواحي القصور أو العجز وبالتالي زيادة فاعليتهم في العمل (الخطيب ورداح، ١٩٩٧م: ٤٤).

مستويات الاحتياجات التدريـــبية :

- احتياجات تدريبية لتحسين وتطوير الأداء لدى العاملين.
- احتياجات تدريبية لتحسين الأداء الإداري والفني للإداريين.
- احتياجات تدريبية لتجويد الخدمات الفنية والإدارية والإنتاجية في جهة العمل.

الأهمية العلمية والتطبيقية لتحديد الاحتياجات التدريـــبية :

أولاً: الأهمية العلمية لتحديد الاحتياجات التدريـــبية :

١- إثراء مجال تحديد الاحتياجات التدريـــبية.

٢- تدشين قاعدة معلوماتية عن الاحتياجات التدريـــبية.

٣- تحليل الأسس التي ينطلق منها التحديد الفاعل للاحتياجات التدريبية.

٤- تحديد أدوات جمع المعلومات لتحديد مستويات الحاجات التدريـــبية.

٥- إعداد البرامج والأساليب التدريـــبية الحديثـــة وتحـــسين التـــدريب الإتقاني.

٦- تحديد الفئة المستفيدة والنتائج المتوقعة من التدريب.

٧- تحديد الاحتياجات المهنية ضرورة لأية عملية تدريب ناجحة إذا مـــا تم التعرف عليها بدقة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية لتحديد الاحتياجات التدريـــبية :

١- التحديد الدقيق والموقوت للاحتياجات التدريـــبية لأفراد معينين ونـــوع التدريب المطلوب.

٢- وضوح الاحتياج يساعد على صياغة أدق الأهـــداف وإعـــداد محتـــوى البرنامج التدريــــبي وملحقاته بواقعية.

٣- استرشاد المخططين للبرامج التدريـــبية بهذه الاحتياجات باعتبارها تــأتي قبل تصميمها.

٤- وجود دليل المدرب والمتدرب وتحديد أدوار ومهام استشاري التـــدريب ومسئول التدريب، وأخصائي التدريب، محلل مهام الوظائف، ومحلـــل حاجـــات الأفراد والجماعات ومؤسسات العمل.

٥- إعطاء المفاتيح الأولية لآليات تحديد الاحتياجات التدريـــبية بطريقة ترشد الوقت والجهد والنفقات.

٦- التركيز على الأداء المرغوب في التدريب من خلال استراتيجيات المعرفـــة والكفاءة الذاتية.

٧- التعرف على الاحتياجات التدريـــبية يرشد الوقت والجهد المبـــذول في التدريب.

نشاط :

يوجد في أدبيات التدريب محلل مهام التدريب ومحلل حاجات التـــدريب حدد أدوار كل منهما في ضوء تحديد الاحتياجات التدريـــبية

....

....

....

....

....

....

أدوار محلل المهام الوظيفية Task Analyst :

١- تحديد المهام الرئيسة والفرعية لكل وظيفة والمتطلبات الأساسية لشغلها.

٢- وضع قائمة بالمخرجات المأمولة لكل وظيفة أو مهنة وواجباهما.

٣- صياغة المتطلبات المعرفية والمهارية والاتجاهيه الخاصة بكل وظيفة.

٤- تحديد مستوى الأداء المرغوب لكل وظيفة وبدائل تصميم العمل واثرائه.

٥- تحديد المناخ التنظيمي لأداء المهام الوظيفية.

أدوار محلل الحاجات التدريبية Need Analyst :

١- تحديد مشكلات الأداء الفعال وتناقضاته وتقدير الخيارات.

٢- توفير الأدوات اللازمة لتقدير الكفايات التدريـــبية وتحليل الأداء.

٣- اختيار طرق تحليل الحاجات التدريـــبية التي تصف النتائج المرغوبة.

٤- استنتاج أسباب الفجوات بين الأداء الكائن والأداء المرغـــوب (درة،، ١٩٩١م: ٢٤- ٢٥).

- أدوار المدرب :

١- استشاري في تنمية مهارات وقدرات المتدربين (تخطيط، تحليل، مراقبة، مراجعة).

٢- إدارة حوار ونقاش المجموعات التدريبية اعتماداً على الكفاءة الذاتية.

٣- باحث Chercheur عنة مواد تعليمية تدريبية مطبوعة ومسجلة وجني المعلومات.

٤- مقيّم لمخرجات ونواتج العملية التدريـــبية.

٥- محلل مهام مدخلات التدريب لتحقيق احتياجات الفرد والمؤسسة.

٦- منتج Producteur حاجات لعلاج الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.

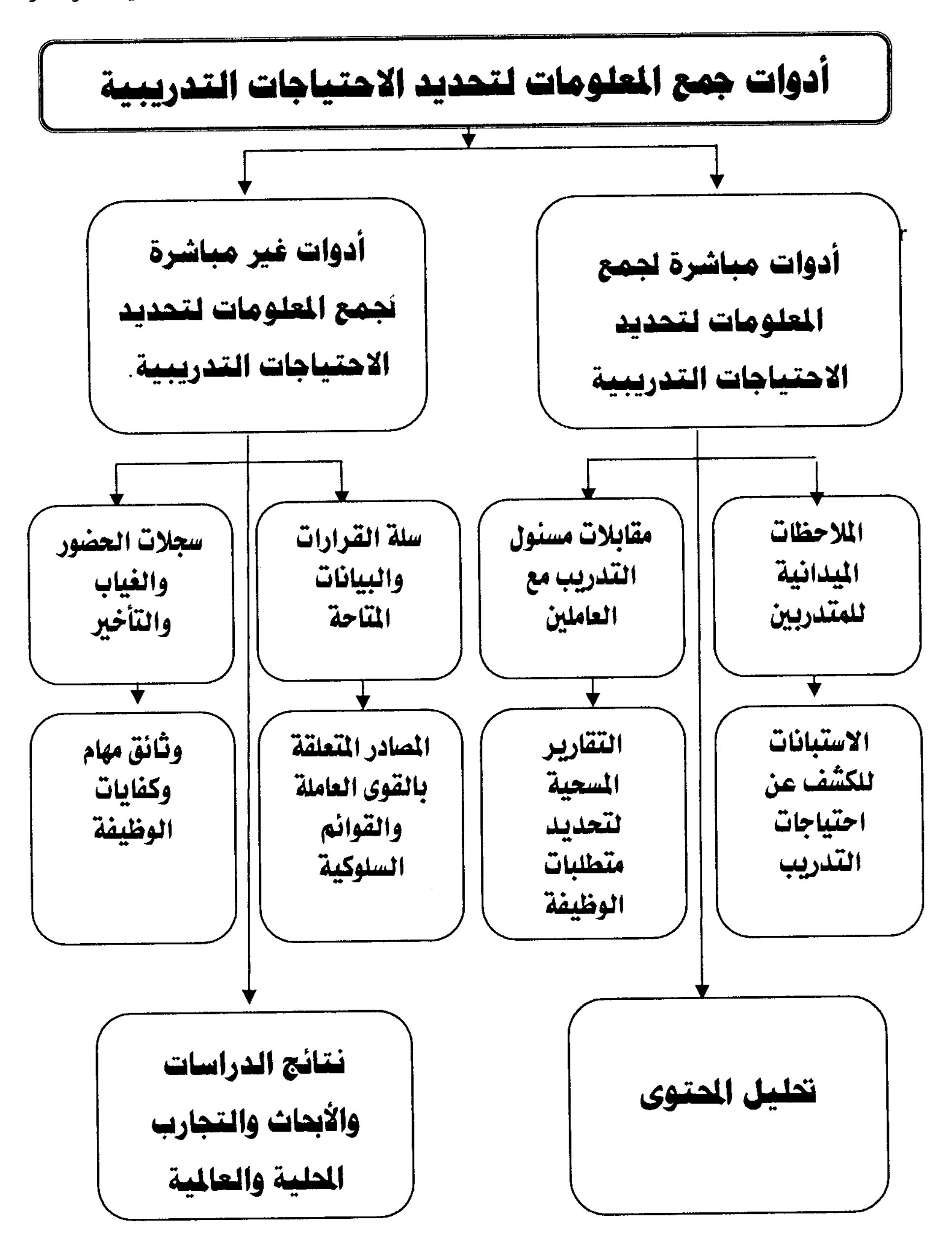
٧- ناقل للخبرات لمساعدة المتدربين على تطبيق الاتجاهات الحديثة في التدريب والعمل.

٨- مسوّق برامج وحقائب وخدمات تدريبية وملم بقنوات التوزيع العادي والإلكتروني والندوات والزيارات الميدانية الإعلامية والإعلان الصحفي والإذاعي وباستخدام الملصقات.

٩- اختصاصي تقنيات تدريبية من أشرطة وبرامج وشفافيات.

١٠- مخطط استراتيجيات تدريب وفق أطر فكرية.

١١- مصمم خطط تدريبية طويلة وقصيرة.


أدوات جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية
أدوات مباشرة لجمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية
أدوات غير مباشرة لجمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية.
الملاحظات الميدانية للمتدربين
مقابلات مسئول التدريب مع العاملين
سلة القرارات والبيانات المتاحة
سجلات الحضور والغياب والتأخير
الاستبانات للكشف عن احتياجات التدريب
التقارير المسحية لتحديد متطلبات الوظيفة
المصادر المتعلقة بالقوى العاملة والقوائم السلوكية
وثائق مهام وكفايات الوظيفة
تحليل المحتوى
نتائج الدراسات والأبحاث والتجارب المحلية والعالمية

من خلال نتائج الأدوات المباشرة وغير المباشـــرة لتحديـــد الاحتياجـــات التدريـــبية تعد استمارة لحصر احتياجات العاملين ومن ثم تفريغ بيانـــات الحـــصر وترتيبها حسب أهميتها لأعداد خطة تدريب مقترحة، وبيان باحتياجـــات التنفيـــذ ووسائل التقويم وعلى ذلك يخطر المستفيدين من البرنامج للتفعيـــل وفـــق خطـــة موضوعة.

نشاط:

بالتعاون مع مجموعتك حدد مستويات الاحتياجات التدريـــبية

....

....

....

....

....

....

مستويات تحديد الاحتياجات

مستوى الفرد أو الموظف
- لكل متدرب حاجة فريدة ترتبط بنوع وظيفته، وخلفيته، وخبراته العملية.
- ويقصد بالاحتياج قياس أدائه في وظيفته وقدرته مستقبلاً لأداء مهارات أخرى يتطلبها العمل.

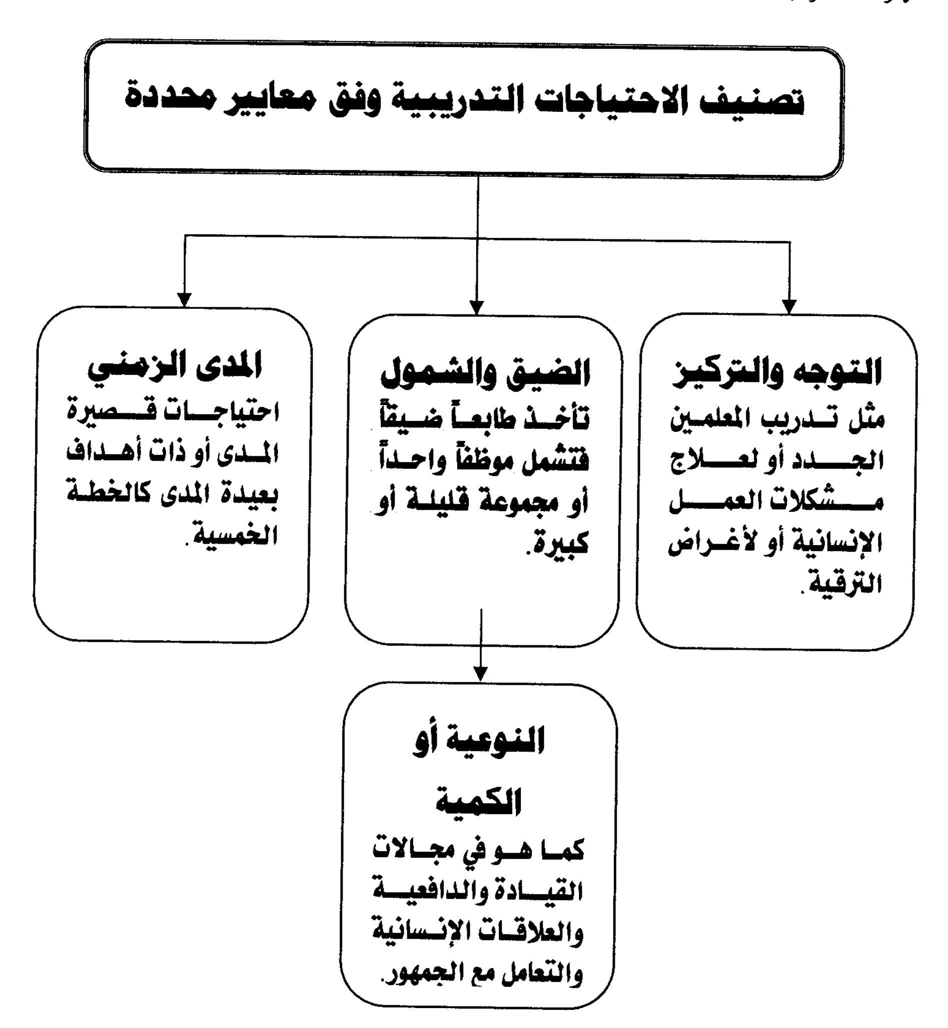
مستويات الجماعات
- لكل مجموعة من المتدربين أو المشرفين.. حاجات مشتركة

مستوى التنظيم
- تحليل المؤسسة من خلال دائرة العمل، أو الفرع، ومعرفة أين تقع الحاجة بالتحديد.
- تحليل الوظيفة التي يلزمها التدريب لإكسابها مهارات أو معارف أو اتجاهات.
- الأفراد والجماعات يعملون في مؤسسة أو تنظيم مما يوجب التوفيق بين حاجات العاملين وقيم برنامج وعلاقات المنظمة.

مستوى المنطقة
كقطاع الصحة أو التربية والتعليم أو الاتصالات أو الأمن.

مستوى الإقليم أو الوطن
تحديد الاحتياجات التدريبية في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية كالعلاقات العامة مثلاً.

المستوى الدولي أو الإقليمي
نتيجة ثورة الاتصالات ونشوء أسواق عالمية قد تحدد لفئة معينة مثل محو الأمية أو تلوث البيئة.


تصنيف الاحتياجات التدريبية وفق معايير محددة
التوجه والتركيز
مثل تدريب المعلمين الجدد أو لعلاج مشكلات العمل الإنسانية أو لأغراض الترقية.
الضيق والشمول
تأخذ طابعاً ضيقاً فتشمل موظفاً واحداً أو مجموعة قليلة أو كبيرة.
المدى الزمني
احتياجات قصيرة المدى أو ذات أهداف بعيدة المدى كالخطة الخمسية.
النوعية أو الكمية
كما هو في مجالات القيادة والدافعية والعلاقات الإنسانية والتعامل مع الجمهور.

نشاط :

تكاد تجمع أدبيات التدريب على أن مداخل تحديد الاحتياجات التدريـــبية تنحصر في مدخل جهة العمل ومدخل تحليل وظيفة المتدرب ومدخل تحليل كفايات المتدرب.

بالتعاون مع مجموعتك كيف تعد ذلك مدخلاً لتحديد الاحتياجات التدريـــبية

....

....

....

....

....

....

مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية

مدخل تحليل جهة العمل أو المنظمة
Organizational analysis
- أهداف جهة العمل أو المنظمة.
- أساليب العمل والإنتاج.
- البرنامج العام .
- الهيكل التنظيمي.
- المناخ التنظيمي.

مدخل تحليل الوظيفة
Job Analysis
- مواصفات الوظيفة.
- الكفايات التي تنقص شاغلي الوظيفة.
- مقارنة الواقع الفعلي لكفايات الموظف والحد الذاتي الذي يجب أن يكون عليه.

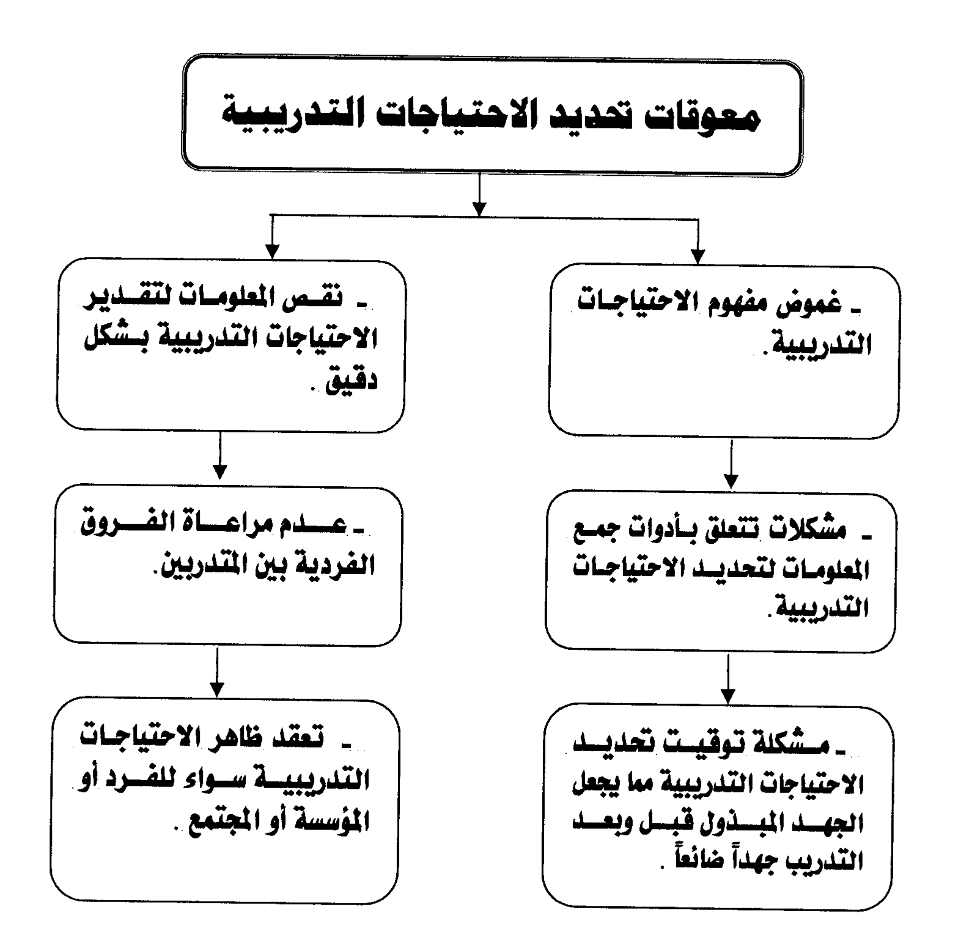
مدخل تحليل كفايات الفرد
Individual Analysis
- تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطوير الأداء.
- نستخدم في هذا المدخل الملاحظة وتقارير تقييم الأداء وقوائم رصد الاحتياجات التدريبية

(درة، ١٩٩١: ٢٨- ٢٩)

نشاط :

قد يصعب تطوير عملية تحديد الاحتياجات التدريبية دون تشخيص المشكلات التي تواجه تلك العملية بالتعاون مع مجموعتك حدد معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية في مجال عملك

....
....
....
....
....
....


معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية
- غموض مفهوم الاحتياجات التدريبية.
- نقص المعلومات لتقدير الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق .
- مشكلات تتعلق بأدوات جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- عدم مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.
- مشكلة توقيت تحديد الاحتياجات التدريبية مما يجعل الجهد المبذول قبل وبعد التدريب جهداً ضائعاً .
- تعقد ظاهر الاحتياجات التدريبية سواء للفرد أو المؤسسة أو المجتمع .

أبرز المشكلات المحلية في التدريب :

١- من حيث إدارة وتنفيذ التدريب مراكز وأقسام التدريب والتطوير داخل المؤسسات والقطاعات والوزارات يجعلها راكدة في بيروقراطية الهياكل التنظيمية واللوائح القانونية وما يضاعف مشكلاتها افتقارها إلى ميزانية مناسبة تحقق متطلبات التدريب علاوة على عدم توافر كوادر مقنعة، وانعدام التنسيق مع المؤسسات، والذاتية في ترشيح المتدربين، وإعطاء جل الاهتمام للكم على حساب الكيف.

٢- التأطير المكتبي للبرامج التدريبية وتمركز سلطة اتخاذ القرار البعيد عن الاحتياجات الميدانية الأمر الذي يترتب عليه عدم مطابقة بعض البرامج التدريبية لحاجات المتدربين ووظائفهم، وعدم مسايرة الاتجاهات الحديثة في أساليب وبرامج التدريب، وتداخل محتوياتها بين التقليد والنمطية.

٣- اعتماد التدريب على المحاضرات والإلقاء والجمع بين التعليم وإعادة التعليم بعيداً أن الممارسة الفاعلة والتطبيق.

٤- عدم مشاركة المدرب في تطوير البرامج وتدني مستوى الكفاءة الفنية والوظيفية للمدربين وانخفاض مستوى استخدام التقنيات المساندة والمساعدة.

ومن هنا نخلص أن تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية هي حاجات للتحديث البشري، وتحسين السلوك الإنتاجي والإداري، والاتصال الإنساني الفعال وتحويل الحاجات التدريبية إلى مهمات وظيفية وهذا يتطلب مسح الاتجاهات الحديثة للتجارب الناجحة للاستفادة من الخبرات العالمية والاستفادة من خبرة الأكفاء من المدربين، والانتقال بالتدريب من المركزية إلى اللامركزية لتصبح كل مؤسسة وحدة مستقلة للتطوير، وإكساب المدربين الكفايات اللازمة على القيادة، وحسن التعامل مع الجماعة، وطرق تقديم التغذية الراجعة، والقدرة على الاتصال والتأثير والإقناع.

الفصل التاسع

* إعداد الحقائب التدريبية.
* معايير إعداد الحقيبة التدريبية.
* مميزات الحقيبة التدريبية.
* خطوات تصميم الحقيبة التدريبية.
* بنود تحكيم الحقيبة التدريبية.
* إرشـادات للاسـتخدام الفاعـل للحقائـب التدريبية.



إعداد الحقائب التدريبية

- **موضوعات الحقيبة التدريـــبية**
  - تعريف الحقيبة التدريـــبية.
  - معايير إعداد الحقيبة التدريـــبية.
  - خصائص الحقيبة التدريـــبية.
  - مفهوم الوحدة التدريـــبية المستقلة (المكتفية ذاتياً).
- **الأنشطة التدريـــبية:**

س١: بالتعاون مع مجموعتك عرف الحقيبة التدريبية ؟ ١٠ دقائق

....

....

س٢: بالتعاون مع مجموعتك أذكر معايير إعداد الحقيبة التدريبية؟ ١٠ دقائق

....

....

س٣: بالتعاون مع مجموعتك حدد الخصائص الواجب توافرها في الحقيبة التدريبية؟

....

....

س٤: بالتعاون مع مجموعتك أذكر مفهوم الوحدة التدريـــبية المستقلة؟ ١٠ دقائق

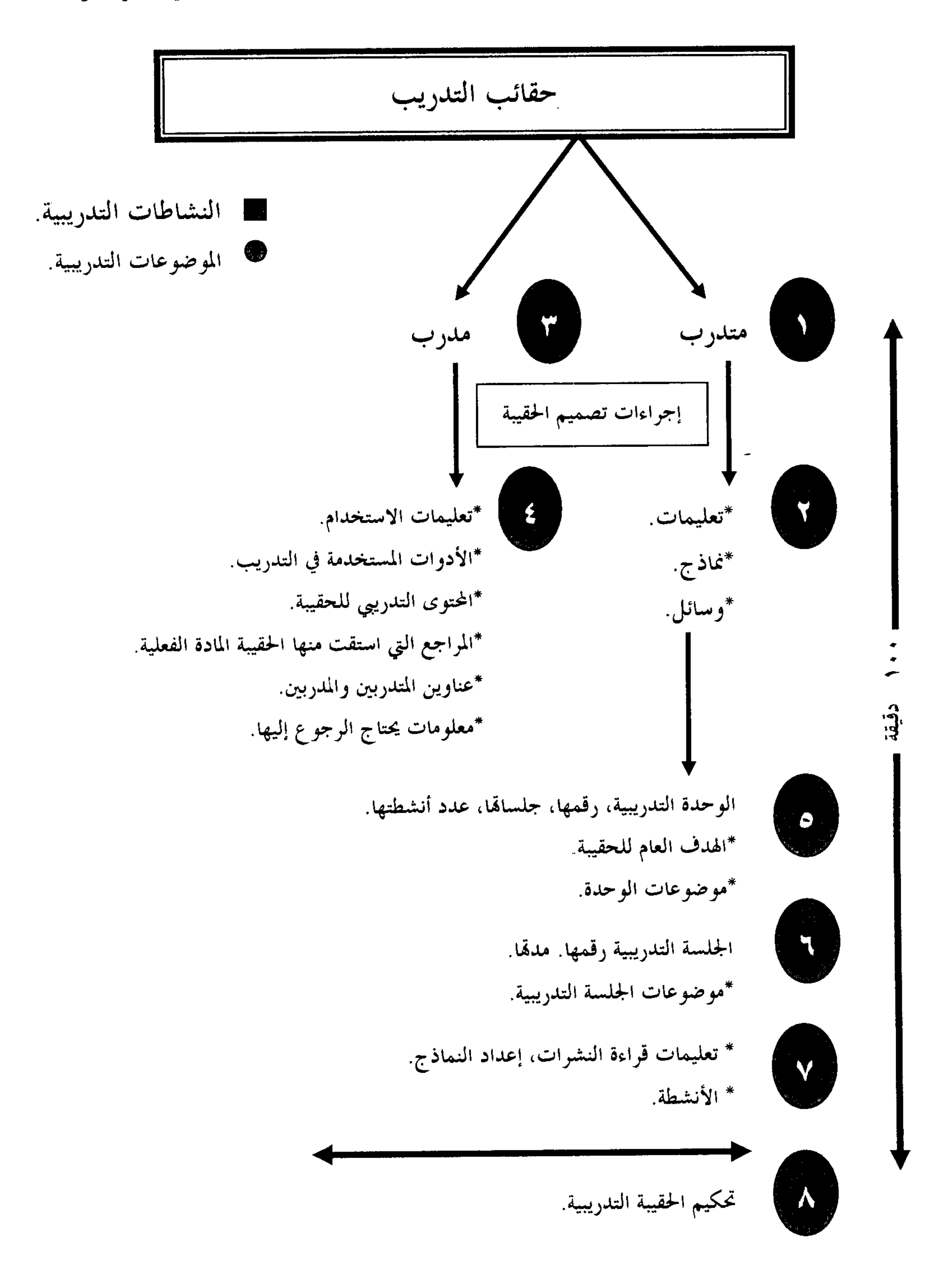
....

....

س٥: بالتعاون مع مجموعتك فرق بين الوحدة التدريبية والجلسة التدريبية؟ ١٠دقائق

....

....


حقائب التدريب
■ النشاطات التدريبية.
● الموضوعات التدريبية.
١ متدرب
٣ مدرب
إجراءات تصميم الحقيبة
٢ *تعليمات.
*نماذج.
*وسائل.
٤ *تعليمات الاستخدام.
*الأدوات المستخدمة في التدريب.
*المحتوى التدريبي للحقيبة.
*المراجع التي استقت منها الحقيبة المادة الفعلية.
*عناوين المتدربين والمدربين.
*معلومات يحتاج الرجوع إليها.
٥ الوحدة التدريبية، رقمها، جلساتها، عدد أنشطتها.
*الهدف العام للحقيبة.
*موضوعات الوحدة.
٦ الجلسة التدريبية رقمها. مدتها.
*موضوعات الجلسة التدريبية.
٧ * تعليمات قراءة النشرات، إعداد النماذج.
* الأنشطة.
٨ تحكيم الحقيبة التدريبية.
١٠٠ دقيقة

إعداد الحقائب التدريبية

تبرز الحقيبة Portfolio التدريـــبية كأحد الوسائط الحديثة التي أصبحت من دعائم التدريب الحديث مجموعة الأدوات والآلات والمعلومات والوسائل ومـــا تتميز به من خصائص ومقومات تؤهلها لأن تحتل موقعها بين وســـائط التـــدريب الحديثة نظراً لما تتمتع به من فعالية وكفاءة عاليتين واسم البرنامج وتاريخ انعقـــاده والمدة الزمنية للبرنامج ومكان تنفيذه.

تعتبر الحقائب التدريـــبية أنماط من التعليم الفردي وتعرف الحقيبة التعليمية بأنها برنامج محكم التنظيم يقترح مجموعة من الأنشطة والبدائل التدريـــبية تساعد المتعلم على تحقيق أهداف محددة أو بأنها مجموعة من المكونات التي تتـــألف منـــها وحدة تدريبية محددة، وتتضمن في جملة ما تتضمن الفئـــة المـــستهدفة وحاجاتهـــا والأهداف التدريـــبية والوسائل، والدليل، ومختلف أنواع وسائل التقوية، التغذيـــة المرتجعة (الراجعة) والمتابعة. أو بأنها عبارة عن نظام تدريبي يشتمل على مجموعة من المواد التدريـــبية المترابطة مصورة أو مطبوعة أو مجسمة أو جميعها معاً، وهذه المواد محددة الأهداف وتركز على موضوع واحد ومبنية على أساس يمكن المتعلم الفرد أو المجموعة الصغيرة من التفاعل مع المادة العلمية بصورة مستقلة معتمداً على نفـــسه، وتتبع مساراً معيناً.

– معايير إعداد الحقيبة التدريـــبية :

- تحديد الأهداف المهارية المتوقع الوصول إليها.
- تحديد مستويات المتدربين.

– الهدف :

- انتقاء أسلوب التدريب وأنشطته.

– تهيئة البيئة التدريـــبية.

تدريب شاغلي الوظائف التعليمية على مجموعة من المهارات المتميزة الهادفة إلى تطوير أدائهم في التعليم والتدريس والإشراف والتـــدريب والتوجيـــه وتحريـــر التدريب من شيوع الأساليب التقليدية عليه المعتمدة على التلقين والإلقاء والتوجيه النظري من جهة المدرب والمشرف والمدير والمرشد والمعلم وعلى التلقي والحفظ من جهة المتدرب والطالب إلى أساليب أكثر فعالية وتأثيراً على الأداء ووضوح المفاهيم وتحسين اتجاهاتهم نحوها.

– الحقيبة التدريـــبية :

وهي مجموعة الأدوات والآلات والمعلومات والوسائل التي تساعد على تفهم المادة التدريـــبية واكتساب المعارف والمهارات من خلال التعامـــل المباشـــر مـــع مكونات الحقيبة التدريـــبية، وهي وسيلة تدريبية شائعة تتضمن وحدة أو مجموعـــة من الوحدات التدريـــبية، وأنشطة متعددة، وأساليب متنوعة، وجـــدول زمـــني، تساعد على التعلم الذاتي والتعاوني لتحقيق الأهداف المأمولة.

– المقصود بالحقيبة التدريـــبية :

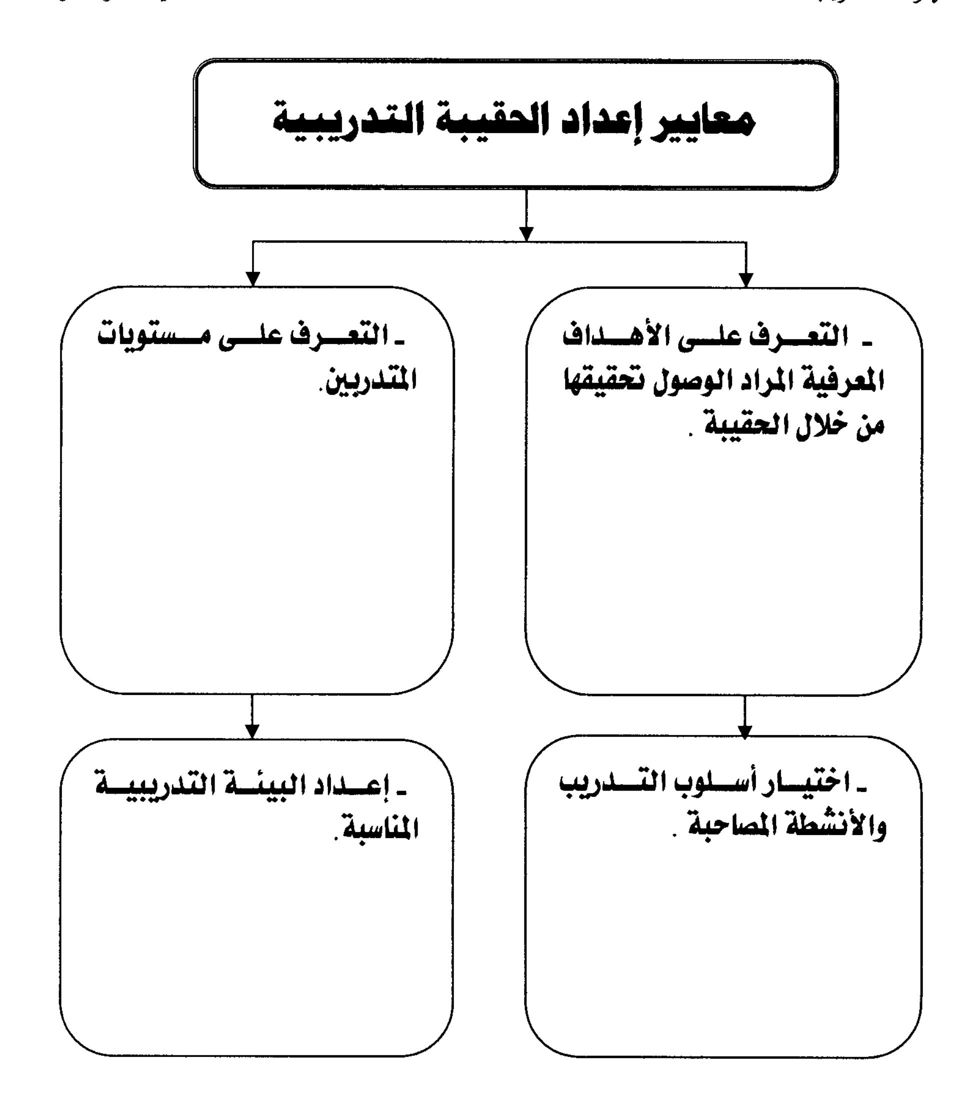
برنامج يحتوي على مجموعة من الأهداف وكمية ثرية من المحتويات والأساليب والأنشطة في حقل معين تساعد على استيعاب المادة التدريبية من خلال التعامل مع محتويات الحقيبة التدريـــبية التي تتميز بتعدد الوسائل مثل أجهزة الفيديو، وأشرطة التسجيل، وبرامج حاسوبية ونشرات وشفافيات.. ترتبط باحتياجات المتدرب.

– معايير إعداد الحقيبة التدريـــبية :

– التعرف على الأهداف والنواتج المتوقع اكتسابها من الحقيبة.

–تحديد احتياجات ومستويات المتدربين.

- انتقاء أساليب التدريب الفاعل، والوسائل المساندة، والأنشطة المصاحبة.
- تهيئة بيئة تدريبية ثرية وجاذبة.


معايير إعداد الحقيبة التدريبية
- التعرف على الأهداف المعرفية المراد الوصول تحقيقها من خلال الحقيبة .
- التعرف على مستويات المتدربين.
- اختيار أسلوب التدريب والأنشطة المصاحبة .
- إعداد البيئة التدريبية المناسبة.

مميزات الحقيبة التدريبية

١ـ تعدد الوسائل المستخدمة في الحقيبة مثل الأشرطة، والنشرات، والنماذج، والشفافيات.

- ـ توفر فرص التدريب الفردي.
- ـ توفر فرص التدريب التعاوني.
- ـ تتضمن نشاطات متنوعة.

٢ـ الواقعية

- ـ في موضوعها ومحتواها بحيث ترتبط بمهنة المتدرب الحالية والمستقبلية.
- ـ مماثلة الوسائل والأدوات والمادة التدريبية في الحقيبة بما هو موجود في الواقع.
- ـ الأسلوب التدريبي يجب أن يحاكي ظروف العمل الفعلي.

- ـ تحتوي على نشرات مرجعية.
- ـ تحقق الأهداف المرسومة لها عند غالبية المتدربين.

قد تتكون الحقيبة من وحدات تدريبية، كما قد تحتـــوي الوحـــدة علـــى جلسات يمكن لكل منها أن تحتوي على مادة تدريبية وأهداف وأساليب وأنـــشطة مستقلة ذاتياً لما تتميز به من مرونة وقدرة على إحداث التغيرات بما يلبي احتياجات المتدربين وأهداف الحقيبة التدريـــبية.

– مقدمة الحقيبة أو البرنامج العام :

أن تكون موجزة وهادفة وواضحة وشاملة ومتدرجة من الماضـــي حـــتى استشراف المستقبل.

– مفهوم الوحدة المستقلة المكتفية ذاتياً :

هي الوحدة التي تشتمل على كل المواد التي يحتاجها المتـــدرب في عمليـــة التدريب حيث يمكن أن تحتوي على عدة أساليب تدريبية مثل المحاضرة والتمارين.. وتبعاً لذلك ستحتوي على الوسائل التدريـــبية التي تلبي الاحتياجات التدريـــــبية لأكبر عدد ممكن من المتدربين وأن تتميز الوحدة المستقلة بالمرونة.

أنشطة:

س١ : بالتعاون مع مجموعتك ناقش وجهتي النظر التالية حول مقدمة البرنامج:

– يعد البعض المقدمة أهم عنصر من عناصر البرنامج التدريـــــبي؟

– لا تعد المقدمة أهم عنصر بالنسبة لعناصر البرنامج التدريـــــبي؟

....

....

س٢ : بالتعاون مع مجموعتك اذكر الشروط الواجب توافرها في مقدمة البرنـــامج التدريـــــبي ؟

....

....

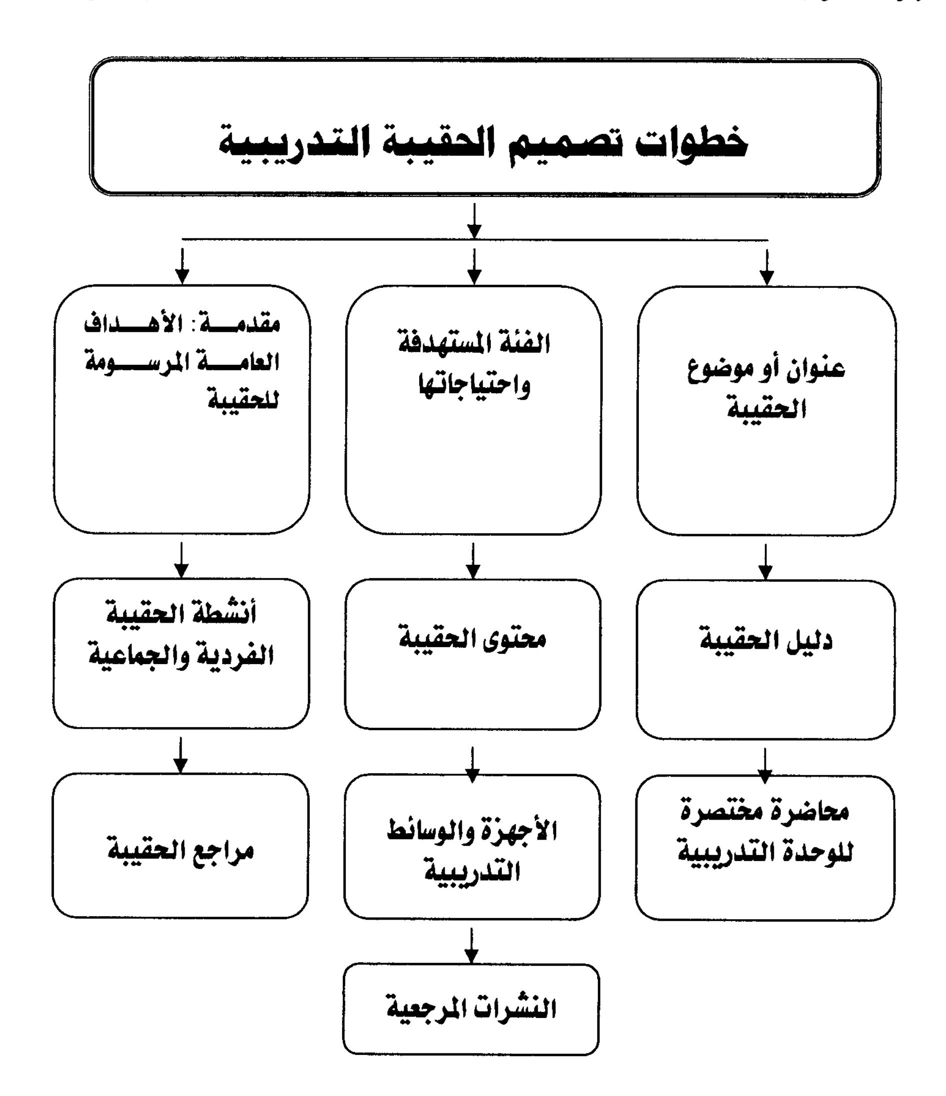
س٣: بالتعاون مع مجموعتك وضح مكونات الجلسة التدريـــبية ؟

....

....

– الإطار العام للبرنامج التدريـــبي :

يتضمن العنوان، الجهة المشرفة على تنفيذ البرنامج، والفترة الزمنية اللازمـــة للتدريب وفهرس المحتويات


خطوات تصميم الحقيبة التدريبية
عنوان أو موضوع الحقيبة
الفئة المستهدفة واحتياجاتها
مقدمة : الأهداف العامة المرسومة للحقيبة
دليل الحقيبة
محتوى الحقيبة
أنشطة الحقيبة الفردية والجماعية
محاضرة مختصرة للوحدة التدريبية
الأجهزة والوسائط التدريبية
مراجع الحقيبة
النشرات المرجعية

بنود تحكيم الحقيبة التدريبية

١- عنوان الحقيبة التدريبية.

٢- اللغة التي تكتب بها المادة العلمية.

٣- المادة العلمية (المحتوى) التدريبية.

٤- صياغة الأهداف التدريبية.

٥- أساليب التدريب المقترحة.

٦- دور المتدرب- الملف الشخصي تسجل فيه جميع الأنشطة من تقارير وتكليفات.

٧- دور المدرب.

٨- الأنشطة- وهل تعكس الأهداف المأمولة.

٩- الاهتمام بالتفكير.

١٠- تنمية الاتجاهات.

١١- التقنية الحديثة المقترحة للتدريب.

١٢- أساليب التقويم (للمدرب والمتدرب).

١٣- المراجع.

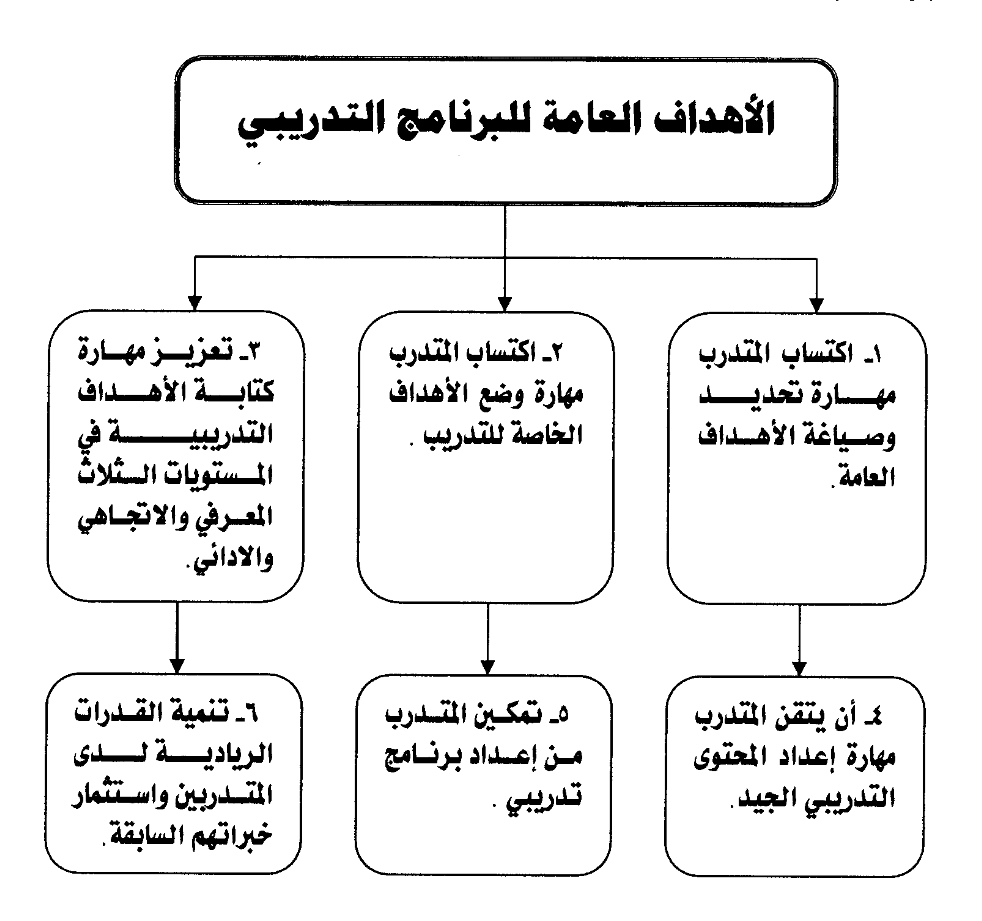
١٤- المواد الاثرائية التدريبية.

١٥- معايير بناء الحقيبة التدريبية.

١٦- الإخراج.

١٧- التقويم الفني للمواد التعليمية.

١٨- الانطباع العام عن محتويات الحقيبة.


الأهداف العامة للبرنامج التدريبي
١ـ اكتساب المتدرب مهارة تحديد وصياغة الأهداف العامة.
٢ـ اكتساب المتدرب مهارة وضع الأهداف الخاصة للتدريب .
٣ـ تعزيز مهارة كتابة الأهداف التدريبية في المستويات الثلاث المعرفي والاتجاهي والادائي.
٤ـ أن يتقن المتدرب مهارة إعداد المحتوى التدريبي الجيد.
٥ـ تمكين المتدرب من إعداد برنامج تدريبي .
٦ـ تنمية القدرات الريادية لدى المتدربين واستثمار خبراتهم السابقة.

خصائص الحقيبة التدريبية:

١- منظومة متكاملة قائمة بالتدريب حيث يتم بناء وتـــصميم الحقيبـــة Design حسب مدخل المنظومات للتقنيات التدريـــبية أو للتدريب بصورة عامة.

٢- التركيز على موضوع واحد محدد من بدائل مفضلة.

٣- التدريب من أجل الإتقان. حيث تهدف إلى تحقيق الأهداف بدرجـــة عالية وأعلى من ٨٠% منها حتى يعتبر المتعلم متقنا المادة التدريـــبية.

٤- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.

٥- التأكد على إتقان المتدرب وفق الأهداف السلوكية وتحويل الأفكـــار والمعلومات النظرية إلى إجراءات عملية وممارسة تطبيقية.

٦- توافر الخبرات المتنوعة.

٧- اعتماد التغذية الراجعة أثناء تفقد نشاط الجاري أو بعد إنجازه.

مكونات الحقيبة التدريـــبية:-

صفحة العنوان:

حيث يعكس العنوان الفكرة الرئيسية التي تعالجها. ويكون جذاباً وواضحاً ويجذب الانتباه.

الفكرة العامة أو النظرة الشاملة:

وتزود المتدرب بفكرة عامة وموجزة عن محتوى الحقيبة وقائمة بالأشـــكال والجداول.

الأهداف التدريـــبية النهائية:

ويتضمن هذا العنصر أهداف الحقيبة التدريـــبية بمجالاتها الثلاث: المعرفيـــة والنفس حركية والوجدانية أو الانفعالية،ويجب أن تصاغ الأهداف بشكل سلوكي

قابل للقياس والملاحظة.

الهدف العام للبرنامج:

أن يكون المتدرب قادراً على إعداد الاختبارات التحصيلية بكفاءة.

الأهداف التفصيلية:

في نهاية البرنامج يتوقع من المتدرب أن:

١- يوضح أسس إعداد الاختبار.

٢- يعد اختباراً موضوعيا.

٣- يعد اختباراً مقالياً.

٤- يحلل الاختبار إحصائياً.

المستهدفون من البرنامج:

المعلمون في التعليم العام.

الاختبار القبلي:

بعد دراسة الأهداف التعليمية يواجه المتعلم أول اختبار وهو إما أن يتقـــدم للاختبار القبلي أو يتخطاه ويستمر في دراسة الحقيبة .

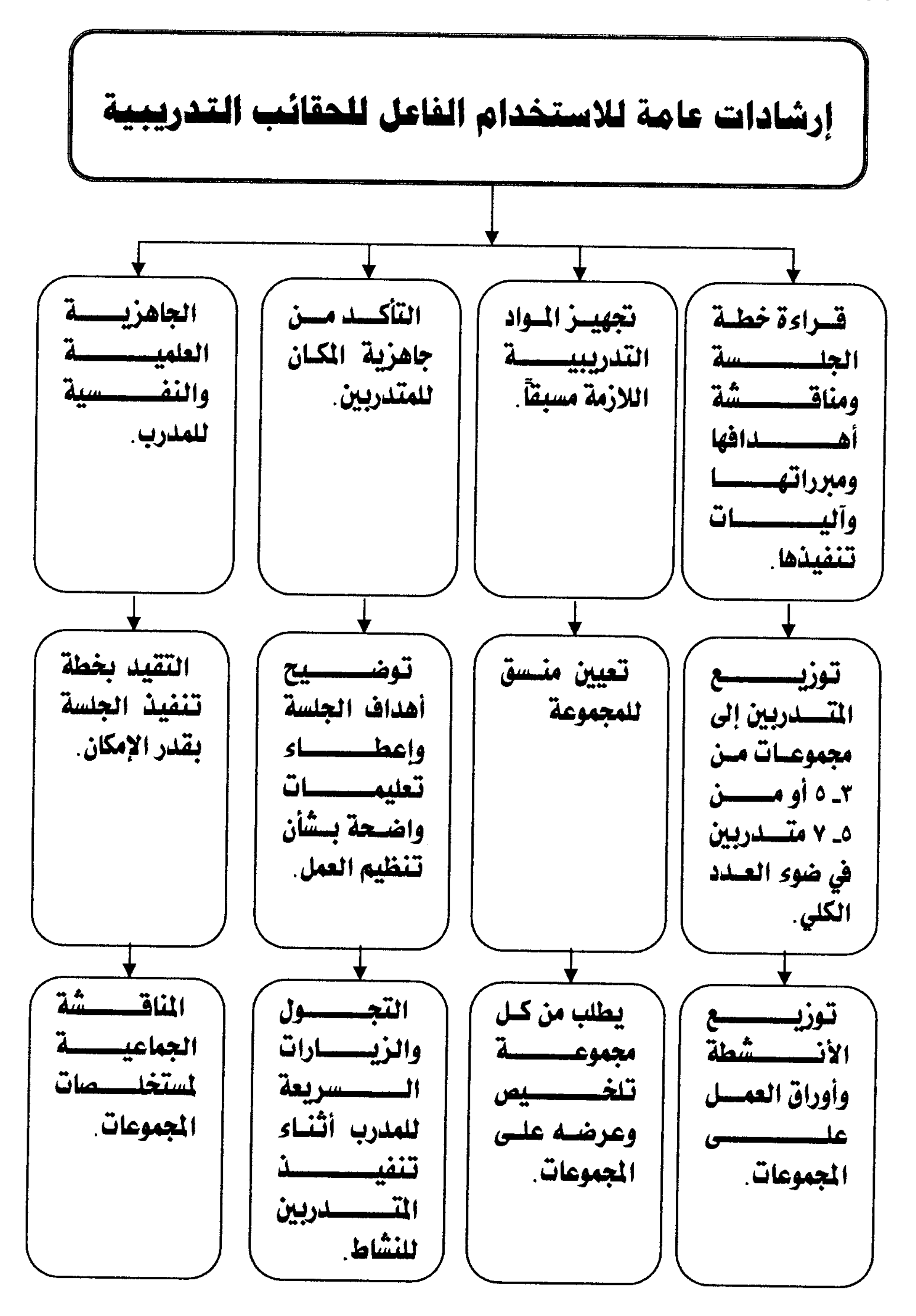
مبررات دراسة الحقيبة:

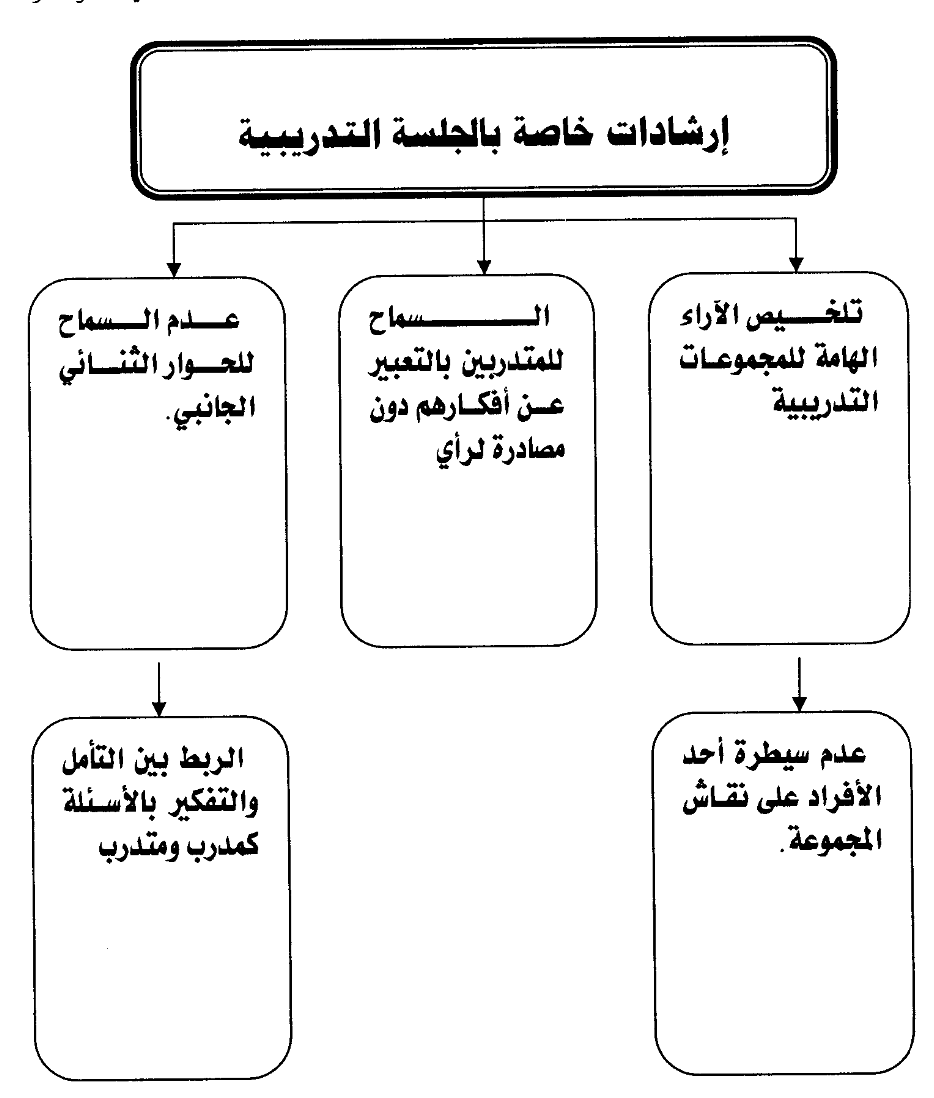
ويجب أن يتضمن الهدف من دراسة الحقيبة وأهمية موضوعها وربطه بحاجة المتعلم وتوضيح علاقته بموضوعات سابقة ولاحقه لإثارة دافعية المتعلم ولاستمراره في دراسة بقية مكونات الحقيبة.

النشاطات والبدائل التدريـــبية للمتدرب:

يتيح للمتدرب حرية اختيار ما يناسبه من النشاطات التي تعـــرض أثنـــاء الجلسة حسب خصائصه الفريدة منها تعدد الوسائل والمواد التدريـــــبية وعـــدد

الأساليب التدريبية وطرق التدريب وتعدد مستويات المحتوى وتعـدد النـشاطات وتعدد الاختبارات ومبرراهما وإجراءاهما التنفيذية.


إرشادات عامة للاستخدام الفاعل للحقائب التدريبية
قراءة خطة الجلسة ومناقشة أهدافها ومبرراتها وآليات تنفيذها.
تجهيز المواد التدريبية اللازمة مسبقاً.
التأكد من جاهزية المكان للمتدربين.
الجاهزية العلمية والنفسية للمدرب.
توزيع المتدربين إلى مجموعات من ٣ـ ٥ أو من ٥ـ ٧ متدربين في ضوء العدد الكلي.
تعيين منسق للمجموعة
توضيح أهداف الجلسة وإعطاء تعليمات واضحة بشأن تنظيم العمل.
التقيد بخطة تنفيذ الجلسة بقدر الإمكان.
توزيع الأنشطة وأوراق العمل على المجموعات.
يطلب من كل مجموعة تلخيص وعرضه على المجموعات.
التجول والزيارات السريعة للمدرب أثناء تنفيذ المتدربين للنشاط.
المناقشة الجماعية لمستخلصات المجموعات.


إرشادات خاصة بالجلسة التدريبية
تلخيص الآراء الهامة للمجموعات التدريبية
السماح للمتدربين بالتعبير عن أفكارهم دون مصادرة لرأي
عدم السماح للحوار الثنائي الجانبي.
عدم سيطرة أحد الأفراد على نقاش المجموعة.
الربط بين التأمل والتفكير بالأسئلة كمدرب ومتدرب

الأنشطة التدريـــبية :

هي كل ما يؤديه المتدرب سواء كان لفظاً أو كتابةً أو عملاً للوصول إلى المعرفة الوظيفية لتحقيق أهداف التدريب واستثمار خبرات المتدربين، علاوة علـــى أنشطة التقييم أثناء وبعد التدريب عن مراعاة أنه حال ما إذا أحسن بناء النشاطات على شكل أسئلة وتدريبات عملية أدت بالمتدربين إلى تحقيـــق أهـــداف المـــشغل بسهولة.

خصائص النشاط الجيد :

أن يتدرج من السهولة والمعلوم إلى الصعوبة والمجهولة، واستدعاء لخـــبرات المتدربين وإثارة دافعيتهم، والواقعية وإمكانية ملاحظة أهدافـــه وإمكانيـــة تحقيقـــه وتطبيقه.

الأنشطة التدريبية للوحدة:

- المناقشة (فردية، جماعية).
- ورش عمل.
- محاضرة.

الوسائل التدريبية:

- أجهزة عروض ضوئية.
- استخدام الوسائط المتعددة في التدريب.
- دائرة تلفزيونية مغلقة.
- مواد تعليمية مطبوعة.
- شفافيات، أفلام ملونة.

التقويم Evaluation:

ويفيد في معرفة مدى تحقق أهداف الحقيبة ومـــدى فعاليـــة الأســـاليب المستخدمة ويتكون **من**:-

الاختيار القبلي، والاختبار الذاتي البنائي، والاختبار البعدي.

- ثامناً: الدليل:

ويصاحب الحقيبة التدريـــبية ويعد جزءاً هاماً منها حيث يوضع على شكل كتيب صغير أو صفحات معينة ويتضمن معلومات واضحة عن موضوع الحقيبـــة محتوياتها وفئة المتدربين المستهدفة ومستواهم التعليمي والأهداف المتوقع إنجازهـــا، والوسائل المستخدمة وتعليمات استعمال الحقيبة من حيث الإرشادات التي توضـــح أسلوب التعامل مع الحقيبة وخطوات العمل فيها وطريقة اســـتعمال الاختبـــارات وأوقاتها والخصائص التي تتميز بها الحقيبة والشروط اللازمة للاستخدام الأمثل.

يحتوي **على**:-

أولاً: الهدف من هذا الدليل:

١- توضيح دور المدرب في العملية التدريـــبية عن طريق ذكر الأنـــشطة التدريـــبية وإجراءات تنفيذها وإدارتها في إطار زمني محدد.

٢- تحديد الوسائل التدريـــبية المساعدة وأدوات قياس اكتساب المعارف والمهارات (التقييم).

ثانياً: محتويات دليل تنفيذ الحقيبة التدريـــبية ويشمل:

١- الغلاف- ويحتوي على اسم المادة التدريـــبية واسم البرنامج واســـم معد الدليل واسم المراجع العلمية.

٢- وصف للأنشطة التدريـــبية لكل جلسة.

٣- وصف لإجراءات تنفيذ كل نشاط من أنشطة الجلسة التدريـــبية.

٤- تحديد الوسائل التدريـــبية المساعدة لكل جلسة.

مرفقات الدليل:

١- الشرائح المساعدة والشفافيات.

٢- أسماء الأفلام وأجهزة العرض الضوئي.

٣- السبورة الورقية، والسبورة الإلكترونية، والسبورة البيضاء، الـــسبورة المغناطيسية.

٤- عرض بوربوينت إن أمكن.

٥- أدوات قياس اكتساب المعارف والمهارات والإجابـــات النموذجيـــة والدرجات المخصصة لها.

قائمة بالمصادر والمراجع التي قد يحتاجها المدرب والمتدرب:

وتشمل:

١- قائمة بالقراءات الخارجية المتعلقة بالوحدة التدريـــبية.

٢- المراجع الأساسية مع ذكر الناشر وتاريخ النشر وأرقـــام الـــصفحات المتعلقة بالموضوع والمؤلف.

المراجع

(١) الباز، جمال محمد قاسم (٢٠٠٢م):

التعريف بالإنترنت والوسائل الإلكترونية المختلفة واستخداماتها في العملية التعليمية، نابلس.

(٢) البكر، رشيد بن النوري (٢٠٠٢م):

تنمية التفكير من خلال المنهج المدرسي، مكتبة الرشد، الرياض.

(٣) الحارثي، إبراهيم محمد (٢٠٠٠م):

تدريس العلوم بأسلوب حل المشكلات بين النظرية والتطبيق، ط١ الرياض، مكتبة الشقرى.

(٤) الحميدى، عبدالرحمن بن سعد (١٩٩٧م):

التعليم المستمر بين النظرية والتطبيق، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

(٥) الأحمدى، سعد بن ظافر (١٩٩٧م):

تأهيل المدربين، دار الوطن للنشر والتوزيع، الرياض.

(٦) الشرقاوي، أنور محمد (١٩٩١م):
التعلم نظريات وتطبيقـــات، مكتبـــة الأنجلـــو المصرية، القاهرة.

(٧) الجمهور، عبدالرحمن بن عبدالله (٢٠٠٢م):
التعليم الحاسوبي، جامعة الإمام محمد بن ســـعود الإسلامية، الرياض.

(٨) الخطيب، أحمد ورداح (١٩٩٧م):
الحقيبة التدريبية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(٩) الديب، فتحي (١٩٨٦م):
الاتجاه المعاصر في تدريس العلوم، مكتبة الرشد، الرياض.

(١٠) الشقاوي، عبدالرحمن (١٤١٣هـــ):
التدريب الإداري للتنمية، ط٢، مكتبة الملـــك فهد الوطنية، الرياض.

(١١) الشرهان، جمال عبدالعزيز (٢٠٠١م):
الوسائل التعليمية ومـــستجدات تكنولوجيـــا التعليم، ط٢، مكتبة الملك فهد الوطنية للنـــشر، الرياض.

(**١٢**) الشاعر: عبدالرحمن بن إبراهيم (١٩٩١م):

أسس تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، دار ثقيف للنشر والتأليف، الرياض.

(**١٣**) العمرى، علاء الدين (٢٠٠٠م):

التعليم عن بعد باستخدام الإنترنت، دراسة تحليلية نقدية، ورقة عمل مقدمة إلى وزارة التربية والتعليم، الدوحة، قطر.

(**١٤**) القبلان، يوسف بن محمد (١٩٩٢م):

أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية، ط٢، عالم الكتب، الرياض.

(**١٥**) اللقاني، أحمد حسين والجمل، علي (١٩٩٦م):

معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، عالم الكتب، القاهرة.

(**١٦**) الشعلان، فهد أحمد (١٩٩٦م):

وقفة مع تجربة المركز العربي للدارسات الأمنية والتدريب، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة المدرب والمتدرب، أبو ظبي.

(**١٧**) الربيعي، السيد محمود وآخرون (٢٠٠٤م):

التعليم عن بعد وتقنياته في الألفيـــة الثالثـــة، مطابع الحميضى، الرياض.

(**١٨**) المعايطة، داود وأبو حشيش، عبدالعزيز (١٤٢٤هـ):

حقيبة تدريب المدربين، عمادة البرامج التدريبية وخدمة المجتمع، وزارة التربية والتعليم، الرياض.

(**١٩**) جابر، جابر عبدالحميد (١٩٩٩م):

استراتيجيات التدريس والـتعلم، دار الفكـر العربي، القاهرة.

(**٢٠**) حمدان، محمد زياد (١٩٩١م):

تصميم وتنفيذ برامج التـدريب، دار التربيـة الحديثة، عمان.

(**٢١**) درة، عبدالباري (١٩٩١م):

رسالة المعلم، مجلة دورية مهنيـة، العـدد الأول والثاني، المجلد الثاني والـثلاثين، وزارة التربيـة والتعليم، عمان، الأردن.

(**٢٢**) دروزة، أفنان نظير (١٩٩٩م):

دور المعلم في عصر الانترنت والتعليم عن بعد، ورقة عرضت في مؤتمر التعليم عـن بعـد ودور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، جامعة القدس المفتوحة، عمان.

(**٢٣**) ديفيد، جونسون وروجرت جنسون (١٩٩٨م):

التعلم الجماعي والفردي، التعاون والتنافس والفردية، ترجمة رفعت محمود بهجات، عالم الكتب، القاهرة.

(**٢٤**) صبري، ماهر إسماعيل (٢٠٠١م):

من الوسائل التعليمية إلى تكنولوجيا التعليم، مكتبة الرشد، الرياض.

(**٢٥**) محمود، حمدي شاكر (٢٠٠٤م):

التقويم التربوي للمعلمين والمعلمات، دار الأندلس، حائل.

(**٢٦**) عشوش، محمد أحمد عبداللطيف (١٩٩٦م):

محددات المدرب المحترف، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة المدرب والمتدرب، أبو ظبي.

(**٢٧**) كوجك، كوثر حسين (١٩٩٧م):

اتجاهات حديثة في المناهج وطرق التدريب، عالم الكتب، القاهرة.

(**٢٨**) مركز البحوث والتدريب (١٩٩٦م):

التدريب وأهميته للقطاع العام والخاص، الغرفة التجارية الصناعية بمكة المكرمة.

(٢٩) وزارة التربية والتعليم (١٩٩٥م):
سلسلة كتب التعليم بالتكنولوجيا، التكنولوجيا وسيلة لتطوير التعليم في القـــرن ٢١، مركـــز التطوير التكنولوجي، القاهرة.

(٣٠) ياغي، محمد عبدالفتاح (١٩٨٦م):
التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. عمادة شئون المكتبات، جامعة الملك سعود.

(٣١) –Baker, D. R. & Piburn, M. D. (١٩٩٧): Costructing Cimce in Middle and Secondary School Classrooms, Boston, London, Allyn and Bacon.

(٣٢)-Carin, A. A. (١٩٩٧): Teaching Modern Science, Seventh Edition, Upper Sadle River, New Jersey, Printice- Hall, Inc.

(٣٣) –Gurely, I. (١٩٩٢): Gowin's Vee Linking the Lecturc and Laboratory, The Science Teacher, ٥٩ (٣), ٥٠- ٥٧.

(٣٤)- Minato S. and Hamada S. Can Platonce View of Mathematics Ensure Subjeetive Learning? Existence of the Conjunction of View and The Curriculum of Mathematies. Jurnal Of Japan Society Of Mathematical Fdueation. ٤٨. ١٩٩٤.

(٣٥) –Derek Holton. Problem Solving and Teacher Preparation Proceedings Of The Icmi –China Regional Coference On Mathematical Education. Shanghai Educational Publishing House, Sbanghai, china, August ١٦- ٢٠. ١٩٩٤.

(٣٦) –Ornstein, A. C. (١٩٩٢): Secondary and Middle Teaching Methods School Chicago, Harper Collins Publishers, Inc.

(٣٧) –Novak, J. (١٩٩٣a): A View On The Current Stayus Of Ausubel' Assimilation Thery, in Novak (Ed.) Proceedings Of The Third International Seminar On Mathematics, New York, Department Of Education, Cornell University.

فهرس المحتويات

الموضـــــــوع	الصفحة

الفصل الرابع : منظومة التدريب

الفصل الخامس : الأهداف التدريبية

الموضـــــــوع	الصفحة

الموضــــــــوع	الصفحة

الموضـــــوع	الصفحة

الموضـــــــوع	الصفحة

الموضـــــوع	الصفحة

الموضــــــــوع	الصفحة